



Collection

Études théoriques

no ET0413

**L'évolution des rapports de contrôle
et de surveillance entre le ministère
de la Famille et de l'Enfance (MFE)
et les Centres de la petite enfance
(CPE)**

Louise Briand, Guy Bellemare
et Anne-Renée Gravel

Co-édition CEREST-UQO,
ARUC-économie sociale
et CRISES

juillet 2004

Cahiers du CRISES

Collection *Études théoriques* – no ET0413

**« L'évolution des rapports de contrôle et de surveillance entre le ministère
de la Famille et de l'Enfance (MFE) et les Centres de la petite enfance (CPE) »**

Louise Briand, Guy Bellemare et Anne-Renée Gravel

ISBN : 2-89605-159-7

Dépôt légal : 2004

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du *CRISES* étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

Axe innovations sociales et territoire

1. Les chercheurs de l'***axe territoire*** s'intéressent principalement aux rôles des acteurs sociaux, et à leurs pratiques innovatrices, dans les recompositions territoriales contemporaines. Ils étudient notamment l'émergence de réseaux sociaux et leurs liens avec de nouvelles formes de territorialité ; les relations entre les entreprises, les acteurs sociaux et les instances politiques locales ; les identités locales et leurs liens avec le développement économique et social ainsi que les modalités de gouvernance territoriale.

Axe innovations sociales et conditions de vie

2. Les chercheurs de l'***axe conditions de vie*** s'attardent à repérer, décrire et analyser des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

Axes innovations sociales, travail et emploi

3. Les membres de l'***axe travail et emploi*** centrent leurs travaux sur l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les recherches portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles de l'emploi et du travail. Elles concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, la formation et l'économie du savoir.

LES ACTIVITÉS DU CRISES

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires post-doctoraux, la formation des étudiants, le *CRISES* organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, les rapports annuels et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : www.crises.uqam.ca.

Denis Harrison

Directeur

NOTES SUR LES AUTEURS

Louise BRIAND est professeure de sciences comptables, Université du Québec en Outaouais (UQO).

Guy BELLEMARE est professeur de relations industrielles, Université du Québec en Outaouais (UQO).

Anne-Renée GRAVEL est étudiante à la maîtrise en relations industrielles, Université du Québec en Outaouais (UQO).

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	ix
RÉSUMÉ	xi
AVANT-PROPOS	xiii
INTRODUCTION	1
1. PERSPECTIVE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE	5
1.1. Perspective d'analyse.....	5
1.2. Hypothèses et variables principales de l'étude	5
1.3. Méthodologie	7
2. LA CONSTRUCTION DES PRATIQUES DE CONTRÔLE ET DE SURVEILLANCE	11
2.1. La période 1970-1997	11
2.2. Les années 1997-1999.....	12
2.2.1. Le modèle québécois de promotion et de gestion des services de garde.....	12
2.2.2. La reconnaissance du travail des éducatrices.....	13
2.3. L'après 1999	13
2.4. Analyse	16
3. L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....	19
3.1. Introduction.....	19
3.2. La composition du conseil d'administration.....	19
3.3. Le rôle du CA.....	20
3.4. La prise de décision et l'habilitation	21
3.5. Le fonctionnement général et le climat.....	22
3.6. Analyse	22

4. LA PARTICIPATION DES PARENTS	25
4.1. Le désengagement des parents	25
4.2. L'explication régulationniste	25
4.3. L'explication féministe	26
5. L'AUTONOMIE	29
CONCLUSION	31
BIBLIOGRAPHIE	33
ANNEXE 1	41
ANNEXE 2	43

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1

Modèle d'analyse des rapports CPE-MFE	6
---	---

RÉSUMÉ

L'institutionnalisation des services de garde à la petite enfance représente une opportunité majeure pour les personnels des services de garde et pour les parents. Elle représente aussi une contrainte potentielle eu égard à l'autonomie de gestion et à l'innovation sociale dans ce secteur. L'étude porte sur les relations « contractuelles » réciproques entre le MFE et les CPE et les impacts, également réciproques, des pratiques internes de gestion dans les CPE. Nous avons concentré notre étude sur les rapports « contractuels » (financement, rapports d'activités, vérification comptable, contrôle budgétaire, normes, indicateurs de gestion, conventions collectives, modes de négociation et d'application des conventions collectives, mode d'établissement de la normalisation des salaires à tout le secteur des CPE), afin de comprendre comment s'élaborent ces pratiques et d'identifier leurs caractéristiques et leurs effets sur l'autonomie de gestion des CPE, l'organisation du travail et la participation des parents. Notre étude a porté sur une analyse de la documentation écrite pertinente et sur 43 entrevues réalisées auprès des acteurs provinciaux et auprès de 9 CPE.

Nous avons conclu que le développement du réseau des CPE a reposé sur un investissement important de l'État qui laisse une grande autonomie aux CPE. Les pratiques de contrôle et de surveillance font l'objet d'une co-construction qui repose sur des logiques d'institutionnalisation concertée. Nous reconnaissons toutefois que cette co-construction, qui réunit désormais plus d'acteurs (MFE, Conseil du Trésor, centrales syndicales, CPE, regroupements régionaux, syndicats locaux, ordres professionnels, mouvements sociaux, etc.), peut générer davantage de règles et nécessiter plus de compromis de la part de l'ensemble des acteurs, et des CPE en particulier, compte tenu des rapports (de production, de service et de surveillance) et des dimensions (organisationnelle, institutionnelle, des rapports sociaux) qui sont à l'œuvre. Enfin, nous suggérons que le sentiment de contrainte vécu par les acteurs des CPE s'explique en partie par la délégation de la dimension « politique » aux regroupements régionaux et provinciaux.

Sur le plan pratique, l'étude montre qu'une meilleure connaissance des pratiques de surveillance par les acteurs leur permettrait : 1) de se positionner par rapport à celles-ci ; 2) de sélectionner celles qu'ils valorisent et 3) d'entreprendre des discussions pour modifier celles qui font l'objet de tensions.

Une copie du rapport peut être obtenue sur les sites Internet suivants :

CEREST : <http://www.uqo.ca/cerest/publications.htm>

CRISES : <http://www.crisis.uqam.ca/cahie.htm>

ARUC-Économie sociale : <http://www.aruc-es.uqam.ca/aruces/publications/publications.htm>

Louise Briand, Guy Bellemare et Anne-Renée Gravel

AVANT-PROPOS

La recherche sur les relations de contrôle et de surveillance entre le ministère de la Famille et de l'Enfance (MFE) et des Centres de la petite enfance (CPE) a réuni trois chercheurs : Guy Bellemare, professeur de relations industrielles, Louise Briand, professeure de sciences comptables et Anne-Renée Gravel, étudiante à la maîtrise en relations industrielles. Ils sont tous trois de l'Université du Québec en Outaouais et membres du Centre de recherches sur les innovations sociales (CRISES) et de l'ARUC-Économie sociale.

La recherche a été soutenue par le ministère de la Famille et de l'Enfance et par l'ARUC-Économie sociale. Nous les en remercions. Aussi, parce que la réalisation d'une recherche implique la collaboration de plusieurs personnes et organisations nous désirons remercier les représentants de Concertation inter-régionale des centres de la petite enfance du Québec qui se sont inscrits comme partenaires de recherche, la direction, le personnel et les parents de neuf centres de la petite enfance qui ont généreusement accepté de participer à cette étude, ainsi que les porte-parole du ministère de la Famille et de l'Enfance et les mandataires des syndicats nationaux qui nous ont accordé des entrevues.

Ce rapport intitulé « Les relations de contrôle et de surveillance entre l'État et les groupes communautaires. Le cas du ministère de la Famille et de l'Enfance (MFE) et des Centres de la petite enfance (CPE) » constitue le rapport global de recherche. Il se combine et s'ajoute à des documents publiés et à des conférences prononcées au cours de la dernière année et dont la liste apparaît à l'Annexe 1. Les auteurs remercient les nombreuses personnes qui ont fait part de leurs commentaires écrits ou verbaux lors de ces conférences ou de ces publications partielles antérieures.

INTRODUCTION

Contexte de la recherche

Les changements majeurs apportés à la politique des services de garde à la petite enfance en 1997, puis l'accord survenu en 1999 au sujet des conditions de travail des employés des services de garde, ont assuré une reconnaissance de la légitimité de ce besoin social et de l'importance des services de garde dans une politique nationale de développement de la petite enfance (Aubry, 2000, Larose, 2000). Cette institutionnalisation¹ des services de garde à la petite enfance représente une opportunité majeure pour les personnels des services de garde et pour les parents. Elle représente aussi une contrainte potentielle eu égard à l'autonomie de gestion et à l'innovation sociale dans ce secteur.

Opportunité, entre autres, parce que les nouveaux moyens mis à la disposition des services de garde peuvent leur permettre d'assurer le recrutement et la rétention d'un personnel compétent et d'offrir une large gamme de services de qualité. Contrainte potentielle parce que le ministère voudra peut-être contrôler davantage l'évolution des coûts de main-d'œuvre et des services, la qualité des services rendus et surveiller, de près ou de loin, l'évolution de la normalisation des salaires et des négociations de conventions collectives. Ainsi, il est possible que des définitions de l'imputabilité (Vaillancourt, 2000) liée à la dépense de fonds publics conduisent à des pratiques de contrôle et de surveillance contraignant l'autonomie de décision et d'action des CPE alors que ces éléments constituent la force et sont à la source de l'innovation sociale dans les CPE sans but lucratif au Québec (Clément et alia, 1999 ; Caillouette, 1994 ; Kaiser, Rasmisky, 1993 ; De Gagné et Gagné, 1988). Mais il n'y a pas de déterminisme en la matière, les acteurs sociaux peuvent parvenir à des accords sur des pratiques qui soient respectueuses des responsabilités de chacun. Ils peuvent également parvenir à se ménager des zones d'autonomie à même les règles existantes (Crozier, 1963).

Ces préoccupations sont courantes lorsqu'il est question des relations entre l'État et les groupes communautaires (Robichaud, 1998). Pour les uns, l'État cherche nécessairement à s'assujettir les groupes communautaires par une sous-traitance à rabais (Boivin et Fortier, 1998) alors que pour d'autres (Lévesque, Mendell, 1999 ; Chantier de l'Économie sociale, 2001), un partenariat respectueux des particularités et des besoins de chacun des partenaires est possible. Dans cette deuxième perspective, il s'agit plutôt d'offrir une complémentarité de services qui génère souvent des innovations sociales, lesquelles découlent de l'identification de besoins nouveaux ou non comblés par l'État et/ou de nouvelles façons de répondre à ces besoins habituellement axées sur la co-construction du service et sur la participation. Par innovations sociales, nous entendons

¹ Selon Lévesque et Vaillancourt (1998), l'institutionnalisation est un processus de codification des règles et de répartition du pouvoir entre les membres et qui implique l'adhésion de tous les membres de l'association volontaire. L'institutionnalisation se fait alors à partir des préoccupations partagées par ses membres. Elle permet le développement et la diffusion du projet porté par l'association. Dans le cas des services de proximité, cette institutionnalisation au niveau de l'ensemble de la société passe souvent par une reconnaissance par l'État : une reconnaissance qui peut prendre diverses formes.

principalement les nouvelles formes organisationnelles et institutionnelles, les nouvelles façons de faire, les nouvelles pratiques sociales.

La question des relations entre l'État et les groupes communautaires, l'économie sociale et le secteur bénévole est donc au cœur des discussions entre les acteurs concernés. À cet égard, soulignons que le gouvernement canadien a lancé un vaste programme de réflexion, sous les auspices du Bureau du Conseil privé (Bureau du Conseil privé, 1999 et McKechnie, Newton et Hall, 2000), au sujet du développement du secteur bénévole au Canada. Un des axes prioritaires de réflexion de ce groupe concerne les nouvelles relations entre l'État et ces groupes. Les premiers constats d'une revue de littérature commandée par ce Comité est que ces relations commencent à peine à être étudiées au Canada. De plus, la recherche à ce sujet est largement a-théorique, ce qui limite considérablement la portée des résultats. C'est à la même conclusion de rareté des recherches qu'en viennent Couillard et Côté (Couillard et Côté, 2000 et Côté, 2000) à propos de l'économie sociale : « Dans les prochaines années, il faudra surveiller de près cette négociation entre la société civile et l'État, et étudier ses conséquences sur notre société »; et Hallock (2000) et Jetté (Jetté et alia, 2000) à propos de la situation de la recherche au sujet des pratiques de gestion générale et de gestion du personnel dans les entreprises sans but lucratif.

Objectifs de l'étude

L'étude porte sur les relations « contractuelles » réciproques entre le MFE et les CPE et les impacts, également réciproques, des pratiques internes de gestion dans les CPE. Nous avons étudié cette relation MFE-CPE selon une optique prioritaire et innovatrice. Nous avons concentré en priorité notre étude sur les rapports « contractuels » (financement, rapports d'activités, vérification comptable, contrôle budgétaire, normes, indicateurs de gestion, conventions collectives, modes de négociation et d'application des conventions collectives, mode d'établissement de la normalisation des salaires à tout le secteur des CPE), afin de comprendre comment s'élaborent ces pratiques et d'identifier leurs caractéristiques et leurs effets sur l'autonomie de gestion des CPE, l'organisation du travail et la participation des parents.

L'approche est innovatrice car elle dépasse l'analyse des seules subventions et de leurs impacts sur les groupes subventionnés, un type d'analyse qui avait caractérisé jusqu'ici les études à ce sujet. Nous avons étudié non seulement les politiques et programmes de subventions mais aussi leur mise en application et les effets de retour de cette mise en application sur la reformulation des politiques, programmes et directives.

Nous avons innové aussi parce que notre recherche s'inscrit dans une perspective théorique dualiste (Giddens, 1987), la co-construction, dans un rapport de force asymétrique, de l'élaboration et de l'application des critères de subventions, des diverses normes et rapports d'activités à présenter au MFE. En situant l'analyse dans des théories sociologiques de grande portée (*grand theory*), à savoir la théorie de la structuration de Giddens (1987) et la théorie de la modernité avancée (Giddens, 1990), nous sommes en mesure d'offrir une interprétation à portée généralisatrice plus large des résultats de recherche.

Problématique

Ce projet de recherche, s'appuyant sur la théorie de la structuration (Giddens, 1987), suggère qu'il y a de multiples zones d'incertitude et de négociation, formelles et informelles, quant à l'élaboration des règles et à leur application. Par exemple, les normes comptables du Chapitre 4400 et suivants du Manuel de l'ICCA (Institut canadien des comptables agréés) qui traitent des organismes sans but lucratif (OSBL), laissent plusieurs choix au vérificateur et au responsable de la comptabilité du CPE quant à la façon de présenter les états financiers. Il peut en être de même en ce qui concerne l'application des normes et règles budgétaires que le MFE impose aux CPE et des exigences spécifiques que le MFE peut imposer aux vérificateurs des états financiers des CPE.

Par ailleurs, la théorie de la modernité avancée (Giddens, 1990) montre, entre autres, l'exacerbation de la surveillance. Dans les entreprises, ce phénomène se manifeste par l'intensification des contrôles sur les processus et sur les résultats (Briand, 2001). Il est ainsi possible de suggérer que plus l'État investit directement dans les services de garde, plus on assiste à l'encadrement des activités des centres de la petite enfance et au contrôle des résultats. Notre question de recherche visait donc à savoir comment les modes opérationnels de suivi et de contrôle mis en place par le MFE au cours des dernières années et en cours ont influencé les modes de gestion locaux des services de garde.

Rappelons que l'institutionnalisation des actions des mouvements sociaux et groupes communautaires est souvent analysée comme une perte : perte d'autonomie, d'innovation sociale et organisationnelle, de démocratie, etc. (Robichaud, 1998). À l'instar de Larose (2000) et Aubry (2000), nous pensons que tout n'est pas joué sur cette question ; à titre d'exemple, la Politique des services de garde, instaurée en 1997, permettra aux CPE d'offrir de nouveaux services de soutien aux parents et de participer à l'élaboration du programme éducatif et des programmes de perfectionnement professionnel du personnel. Conformément à la perspective dualiste, notre question de recherche visait aussi à savoir comment les modes de gestion locaux ont influencé la définition des méthodes de suivi et de contrôle du MFE.

Notre recherche s'inscrit dans un vaste projet qui vise à montrer l'importance des mouvements sociaux et des entreprises de l'économie sociale. L'examen des mouvements sociaux au Québec et des entreprises de l'économie sociale montre en effet que des partenariats avec le secteur public et les politiques gouvernementales peuvent être productifs pour tous les partenaires. Le modèle québécois a, par conséquent, fait ses preuves et fait souvent l'envie à l'extérieur du Québec et du Canada (Vaillancourt et alia, 2000). Mentionnons la reconnaissance et l'institutionnalisation des rapports entre l'Économie sociale et le Système de santé et de bien-être.

Toutefois, rien n'est acquis. C'est pourquoi il importe d'analyser l'impact des normes comptables, de pratiques de vérification et de contrôle ou les politiques administratives telles que les politiques salariales uniformes et les politiques de formation, sur l'autonomie de décision et d'action. Cette autonomie qui, rappelons-le, est la force et la source de l'innovation sociale dans les services de garde au Québec, et sur les rapports d'acteurs concernés (les salariés, parents, administrateurs,

fonctionnaires, enfants, regroupements provinciaux et régionaux de services de garde). Nous considérons que c'est dans les politiques mais aussi dans les pratiques opérationnelles d'institutionnalisation des services de garde au Québec que les rapports entre les CPE et l'État deviendront des « rapports tutélaires ou véritablement partenariaux » (Vaillancourt et alia, 2000) et qui détermineront, en bout de ligne, leur développement.

Question de recherche

Notre recherche a été orientée par la question suivante : comment et pourquoi se constituent des modes opérationnels de suivi et de contrôle par le MFE ? De cette question dérivent d'autres interrogations auxquelles nous avons tenté de trouver des pistes de réponses à la lumière des résultats de la recherche exploratoire. Dans quelle mesure assiste-t-on à une cristallisation – enfermement de ces acteurs dans des rôles classiques d'employeur / salariés (Paquet, Deslauriers, Sarrazin, 1999 et Paquet, 1999) ? Quelle place cette dynamique laisse-t-elle aux parents ? L'application d'une politique salariale uniforme, la recherche d'une table sectorielle de négociation et la création possible d'une association patronale conduisent-elles à la reproduction dans ce secteur du modèle fordiste ou postfordiste des rapports de travail (Andion et Malo, 1998 ; Bélanger, Lévesque, 1994 ; Lapointe, 2000 et 1992), et à un accroissement ou à une diminution de la démocratie interne aux CPE ? L'imposition et le développement de normes comptables de l'ICCA et d'adaptation dans la pratique des vérificateurs, et de la part du ministère, via des politiques administratives et des demandes spécifiques supplémentaires de vérification, tiennent-ils compte des spécificités des CPE ? Cette question est d'autant plus importante sachant que les normes actuelles de l'ICCA (Chapitres 4430 et suivants du Manuel de l'ICCA) ont été fortement critiquées par deux chercheurs en comptabilité au Québec comme étant peu adaptées à la réalité et aux besoins des OSBL et des donateurs et subventionneurs (Tremblay et Cormier, 1996). Voir également Bouchard et alia (2001) au sujet de la question plus large de l'évaluation. Les partenaires des services de garde parviennent-ils à établir conjointement des normes comptables supplémentaires adaptées à leurs besoins, qu'ils soient dirigeants de CPE, fonctionnaires, comptables ou vérificateurs (Bilan Express, 2000) ? Enfin, puisque l'emploi en CPE a la particularité d'être féminin, il y a lieu de se demander comment les travailleuses sont affectées par ces formes de surveillance et comment elles les influencent ? Rappelons que ces travailleuses sont habituées au travail d'équipe, et qu'elles accordent de l'importance à l'entraide et aux relations interpersonnelles (Fournier et alia, 1997). Ajoutons également qu'elles ont une façon bien à elles de distribuer le pouvoir décisionnel au sein de l'organisme, s'agissant, dans la plupart des cas, d'un pouvoir informel, appuyé par le consensus.

C'est donc à ces questions que nous avons tenté d'apporter des réponses ou des pistes de réponses. Dans les pages qui suivent, nous commençons par présenter les éléments d'ordre méthodologique. Nous exposons ensuite le récit et l'analyse de la construction des relations de contrôle et de surveillance entre le ministère de la Famille et de l'Enfance et les centres de la petite enfance. Nous poursuivons avec une analyse de l'organisation du travail, de la participation des parents et de l'autonomie. Enfin, nous présentons, en guise de conclusion, comment les résultats peuvent contribuer à la mise en place de partenariats entre l'État et les groupes communautaires.

1. PERSPECTIVE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE

1.1. Perspective d'analyse

En nous inspirant de l'approche française de la régulation, telle que redéfinie sociologiquement par Bélanger et Lévesque (1994) nous ajoutons, comme variable d'analyse des transformations organisationnelles et inter-organisationnelles, la crise de la rationalité et des pratiques bureaucratICO-comptables de surveillance (Briand et Bellemare, 1999). L'importance de cette variable prend son sens à la lumière de la théorie de la modernité avancée (Giddens, 1993 et 1990) selon laquelle la phase actuelle de développement de la société globalise et fragmente les institutions de la modernité. La globalisation n'est pas seulement économique. Les groupes sociaux internationalisent aussi leur action et il y a développement d'une conscience globale générée par l'existence de risques globaux. La fragmentation se produit par suite de l'épuisement du positivisme qui conduit à constater que le pouvoir imprègne la connaissance et par la tendance à l'enfouissement des questions éthiques relatives aux valeurs sous les fragments du contextualisme (Wallerstein, 1995). La politique devient la micro-politique et se traduit par une suite indéfinie d'engagements localisés, sans liens entre eux, et qui se prêtent mal à une évaluation d'ensemble (Gagné, 1992 et Freitag, 1988).

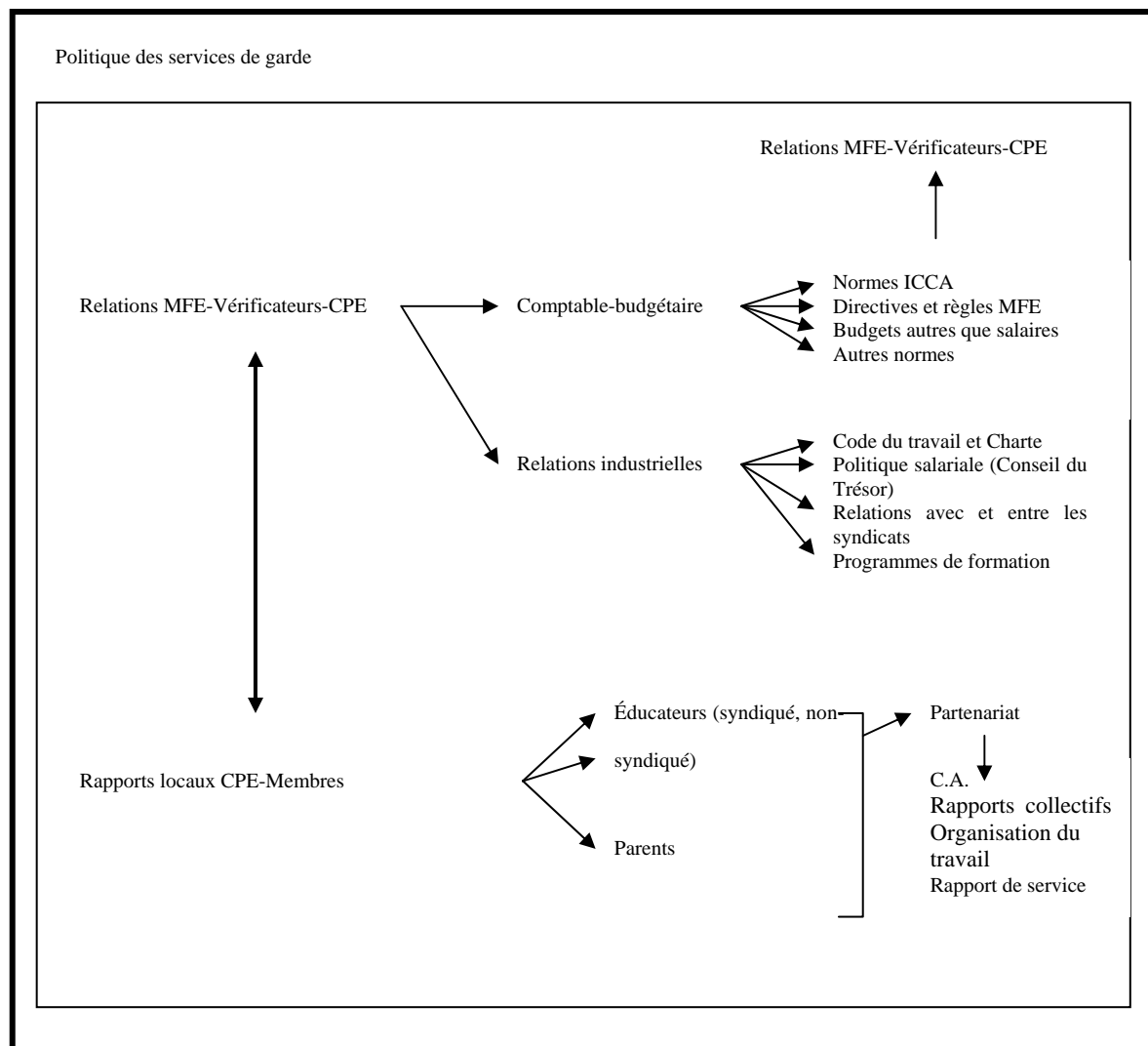
Selon Giddens, le développement des organisations représente une des caractéristiques principales de la modernité en ce qu'elles constituent et qu'elles sont constituées de la concentration des capacités de surveillance réflexive des actions se produisant à travers de vastes espaces-temps. La surveillance repose sur la collecte d'informations et sur la discipline. Elle est un moyen administratif de reproduction d'un système de gouverne (Dandeker, 1993). La surveillance renvoie à deux aspects de la coordination du pouvoir administratif : la supervision directe des subordonnés et la surveillance indirecte par le contrôle de l'information en tant que moyen de coordination de l'action à travers l'espace-temps.

1.2. Hypothèses et variables principales de l'étude

1. Les transformations en cours dans les organisations et dans les *relations inter organisationnelles* (entre les CPE et le MFE par exemple) tentent de répondre à une double crise à savoir : la crise de la régulation fordiste et de l'État providentialiste (1945-1975) et la crise de la régulation bureaucratICO-comptable qui exista de 1870 à 1970 ;
2. Ces crises se manifestent dans les rapports de production, de service et de surveillance ;
3. Ces crises entraînent la formation de nouveaux rapports de production, de service et de surveillance.

Notre cadre d'analyse s'articule donc autour de trois types de rapports ou systèmes d'action inter-reliés (un rapport de production, un rapport de service et un rapport de surveillance) et de trois dimensions (dimension organisationnelle, dimension institutionnelle, dimension des rapports sociaux). (Voir Figure 1)

FIGURE 1
Modèle d'analyse des rapports CPE-MFE



Le rapport de production met en relation les travailleurs et les dirigeants ainsi que les travailleurs entre eux dans leur quête de qualification et d'identités professionnelles. Le rapport de service met en relation l'entreprise et les destinataires du service. Ce rapport peut être passif ou actif (Hirschman, 1970) et il comporte des dimensions de co-production, de co-surveillance et de co-conception du service (Bellemare, 2000). Le rapport de surveillance met en relation les cadres, les salariés, les destinataires du service (enfants et parents) et l'État, les uns avec les autres, soit directement via le superviseur immédiat, soit indirectement via les systèmes abstraits de surveillance (systèmes comptables, d'indicateurs de gestion, de logistique, etc.) dans la définition, l'implantation et l'opération de pratiques de contrôle et de coordination. Dans le cas des CPE, on peut faire l'hypothèse qu'il y aura une plus forte imbrication des trois rapports (production, service, surveillance) étant donné la présence des parents sur les conseils d'administration et au sein de divers comités et de diverses activités. Les dimensions renvoient pour leur part à la division et la coordination du travail (dimension organisationnelle), au partage du pouvoir dans le système politique du service (dimension institutionnelle) et aux luttes sur l'orientation que mènent les acteurs organisationnels (dimension des rapports sociaux).

Dans l'ensemble, la problématique permet de comprendre la structuration des rapports intra-CPE et des rapports CPE-MFE, puisque l'analyse tient compte des rapports et des dimensions, de même que des réciprocity et des interdépendances entre les pratiques de surveillance MFE-CPE sur les rapports de production, de service et de surveillance dans les CPE.

1.3. Méthodologie

L'étude de la structuration des systèmes sociaux traite des conditions par lesquelles ces systèmes sont produits et reproduits. Elle s'actualise par l'examen des activités d'acteurs compétents, situés dans le temps et l'espace, qui font usage des règles et des ressources dans une diversité de contextes d'action (Bélanger, Lévesque, 1992 et Giddens, 1987). Dans la théorie de la structuration, le dualisme classique structure-action est remplacé par le concept de la dualité du structurel. Selon ce concept, un système social est ainsi à la fois la condition et le résultat des activités des agents qui en font partie. Sur le plan analytique, le concept de la dualité du structurel exige de développer l'analyse socio-historique (Abrams, 1982) des pratiques organisationnelles et inter-organisationnelles.

Dans un premier temps, nous avons fait place à une analyse de la construction sociale des pratiques institutionnalisées de surveillance, de production et de service dans le secteur et des tendances générales observées dans les CPE. L'analyse permet d'identifier les réciprocity et inter-dépendances pertinentes. De plus, cette analyse permet d'identifier les acteurs importants, les ressources et les contraintes de leur action dans la structuration des rapports CPE-MFE, et les bases de la légitimation des règles et directives ministérielles. Pour réaliser ce volet, nous avons privilégié l'étude des sources secondaires (rapports de recherche et de consultation) et primaires (rapports annuels, statistiques d'opération, états financiers, directives et règles administratives,

normes diverses, clauses de conventions collectives, programmes de formation, etc.) relatives aux CPE et au MFE.

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à une analyse stratégique qui met l'accent sur les transactions entre agents qui génèrent et s'appuient sur les structures sociales. Les monographies et l'étude des relations CPE-MFE nous sont apparues pertinentes à ce type d'analyse. La prémisse de cette approche est que la réalité est socialement construite par les individus participants et qu'elle se reconstruit constamment, faisant apparaître des jeux informels et formels de négociation d'intérêts. Les phénomènes organisationnels et inter-organisationnels ne peuvent être adéquatement compris sans tenir compte de la compréhension qu'en ont les participants (Rosen, 1991 et Orlikowski, 1988). L'analyse stratégique permet d'identifier les relations des principaux groupes d'acteurs, les causes des transformations et leur mode d'implantation. Nous avons utilisé la technique de cueillette des documents produits par les acteurs, de même que les techniques des entrevues semi dirigées. L'analyse comparative (Griffin et alia, 1991 et Poole, 1986) des CPE étudiés a permis de dégager les spécificités et les généralités du ou des modèles de transformation des CPE et des relations CPE-MFE et d'identifier les éléments explicatifs sur les plans provincial (politiques gouvernementales, des associations de CPE et syndicales) et local (orientation, organisation, pratiques de gestion).

Nous avons réalisé 43 entrevues entre novembre 2001 et mars 2004. De ce nombre, 2 ont été réalisées avec des représentants des regroupements provinciaux de CPE, 4 avec des représentants d'organisations syndicales, 2 avec des fonctionnaires du ministère (de la Famille et de l'Enfance et Emploi, Solidarité et Famille), 2 vérificateurs externes de CPE et 33 avec des acteurs (coordonnatrice², déléguée syndicale ou représentante des employées, commis à la comptabilité, représentant des parents) de 9 CPE. Les CPE, situés dans trois régions administratives (Outaouais, Montréal, Chaudières-Appalache), ont été sélectionnés en fonction du nombre de places (25, 50, 100) et du nombre d'années d'existence (moins de 5 ans, 5 à 10 ans, 10 ans et plus). Enfin, signalons que diverses activités (par exemple : conférences prononcées en mars et en novembre 2003 ; participation à des activités professionnelles de l'Ordre des comptables agréés du Québec et de l'Ordre des comptables généraux agréés du Québec, etc.) ont donné lieu à plusieurs échanges avec des acteurs en relation avec la problématique, qui ont contribué à la cueillette de données ainsi qu'à la validation de pistes d'analyse.

Les deux tiers des CPE choisis sont syndiqués. Cette sur-représentation est liée à la problématique de la recherche qui considère la convention collective comme un outil d'institutionnalisation et de gestion potentiellement centralisatrice. De plus, les CPE syndiqués établissent, à travers la négociation de leurs conditions de travail, une sorte de convention collective type dont le contenu est reproduit en bonne partie dans les CPE non-syndiqués. Les CPE non-syndiqués ont servi de « groupe-contrôle » à l'égard de cette dimension d'analyse.

² Le terme « coordonnatrice » est utilisé pour désigner le ou la responsable d'un CPE.

Les données ont été codifiées, intégrées et analysées, selon les variables et les dimensions d'analyse retenues par la problématique, telles que déjà opérationnalisées en indicateurs, et selon de nouvelles variables que l'analyse permettait de mettre à jour. Nous avons isolé les variables et les indicateurs, associé les informations pertinentes et relié les catégories analytiques en arborescence par la recherche des mots, des phrases, d'extraits de textes qui relèvent d'un concept défini dans l'analyse (Comeau, 1994 et Strauss et Corbin, 1990). L'analyse des données (verbatim, notes d'observation, résumés, etc.) a été réalisée à l'aide du logiciel Nvivo : il s'agit d'un logiciel qui permet de gérer des données qualitatives, diverses et abondantes, sans les altérer. Les catégories analytiques, 270 au total, ont été reproduites dans le logiciel pour les fins du traitement (Voir Annexe 2).

2. LA CONSTRUCTION DES PRATIQUES DE CONTRÔLE ET DE SURVEILLANCE

2.1. La période 1970-1997³

Jusqu'à la fin des années 1960, la garde des enfants est confiée aux proches : la famille, les amis, les voisins. La présence accrue de femmes sur le marché du travail fait en sorte qu'un nombre croissant d'enfants est gardé, souvent dans des conditions inadéquates. Les premières garderies sans but lucratif naissent en 1966. Leur financement est fragile. Il repose sur la contribution des parents et sur des fonds publics fédéral et provincial. Au cours des années 1970, les groupes populaires et le mouvement des femmes, auxquels se joint le mouvement syndical, demandent la création d'un réseau universel de services de garde, financé par l'État, contrôlé par les usagers et les travailleuses. Plusieurs programmes gouvernementaux sont créés par suite de la montée des revendications populaires des années 1970, mais le financement demeure insuffisant. Des garderies ferment leurs portes et d'autres se voient contraintes d'augmenter substantiellement la contribution des parents, ce qui réduit l'accessibilité aux services de garde. Très souvent, la survie d'une garderie repose sur les piètres conditions de travail de son personnel et sur la participation bénévole des parents aux tâches d'entretien et à l'animation. Les garderies populaires se caractérisent alors par leur gestion participative, par une convivialité et par la richesse des liens sociaux.

De 1980 à 1990, la situation du financement évolue peu. Le constat dressé à la fin des années 1980 au Canada montre qu'il existe une faible reconnaissance sociale : 1) du travail des employées des services de garde et 2) de la responsabilité collective à l'endroit des services de garde par les responsables politiques. Les subventions publiques qui sont versées visent essentiellement les familles à faible revenu ; les autres contribuables bénéficient de déductions fiscales. Au cours de cette période, l'action sociale prend la forme d'une action politique non partisane, qui tire son origine des mouvements sociaux syndicaux et de femmes et qui regroupe les parents dans une compréhension commune et solidaire des enjeux. La syndicalisation pouvait paraître incompatible avec des services de garde abordables pour les parents, mais cette contradiction a été résolue par la formulation de revendications communes pour une politique de services de garde largement financés par l'État et pour une politique de soutien d'égalité d'accès au marché du travail pour les femmes. Au sein des centrales syndicales, ce sont les comités de la condition féminine récemment mis sur pied qui organisent la mobilisation.

La syndicalisation est difficile en raison des faibles gains obtenus et des divergences de stratégie. Des syndicats disparaissent, d'autres changent de centrales syndicales. Face à cette situation, on assiste à une radicalisation de l'action syndicale; à compter de 1992, les salaires deviennent la revendication prioritaire. Une journée nord-américaine des salaires en garderie (22 avril 1993) donne lieu au Québec à une grève nationale des garderies affiliées à la CSN (Centrale des syndicats nationaux). Puis des grèves d'une journée ont lieu dans diverses régions du Québec en

³ Cette section repose sur les textes de Aubry (2002), Beach (1998), Lalonde-Gratton (2002) et Larose (2000).

mai, suivies d'une grève nationale avec manifestation devant l'édifice de l'Assemblée nationale. De leur côté, des regroupements de parents (Regroupement des garderies de Montréal et Concertation inter-régionale des garderies du Québec) revendiquent du gouvernement une injection de 15 millions de dollars dans le réseau des garderies afin de permettre un rehaussement salarial et un gel des contributions des parents. Ils tiennent une grande marche des garderies sans but lucratif dans les rues de Montréal en appui à leur demande. Ces activités sensibilisent la population qui, dans une proportion de 74 %, considère justes et légitimes les revendications salariales des éducatrices. Le Conseil du statut de la femme presse le gouvernement d'améliorer la situation des éducatrices tandis que la Concertation inter-régionale des garderies du Québec envisage d'inviter les conseils d'administration des garderies à démissionner en bloc.

Ces actions conduisent à une percée importante en 1994 avec l'octroi, par le gouvernement du Québec, d'une subvention rattachée directement aux salaires des employées des garderies. Jusque-là, le gouvernement s'y était opposé, alléguant que les garderies étaient des entités indépendantes et que la politique salariale relevait des conseils d'administration. L'élection du gouvernement péquiste en 1995 favorise la création d'un groupe de travail multipartite chargé d'examiner le financement et la question des salaires. La marche « Du pain et des roses » de 1995, organisée par le mouvement des femmes, accélère le débat sur l'économie sociale puisqu'une de leurs revendications concerne spécifiquement les services de garde. En 1996, un sommet socio-économique national est tenu : il réunit le patronat, les syndicats (invités par l'État) et, pour la première fois, de nombreux représentants des mouvements sociaux (groupes de femmes et acteurs de l'économie sociale). L'économie sociale est reconnue comme mode alternatif d'activité économique en échange d'un accord des acteurs sociaux sur la poursuite du déficit zéro dans les opérations courantes de l'État.

2.2. Les années 1997-1999

2.2.1. Le modèle québécois de promotion et de gestion des services de garde

En septembre 1997, le gouvernement annonce la création d'un réseau de centres de la petite enfance et d'un ministère de la Famille et de l'Enfance. Chaque centre de la petite enfance accueille des enfants jusqu'à leur entrée à la maternelle et met sur pied un programme favorisant leur développement. La politique prévoit le développement rapide de places disponibles dans les services de garde, l'instauration progressive de places à contribution réduite (5 \$ par jour), l'implantation accélérée de services éducatifs à mi-temps, et l'offre de services de garde gratuits pour les enfants des milieux défavorisés. La loi prévoit la participation des parents à l'organisation et au fonctionnement des services de garde ; ce sont les CPE qui ont la responsabilité de former les parents qui siègent aux conseils d'administration. Les parents peuvent choisir l'un ou l'autre de quatre types de services offerts : le CPE, la garderie conventionnée (à but lucratif), la garde en milieu familial, la garde en milieu scolaire. Les CPE doivent mettre en place des services éducatifs à l'intérieur des paramètres établis par le MFE et offrir d'autres services à la famille : soutien

parental, service d'aide et de conseil; services variés de garde (halte, estival, de soir, de nuit, à temps partiel), etc. Le gouvernement finance alors 85 % du coût d'occupation dans un service de garde. Entre 1997 et 2002, 88 064 nouvelles places sont créées, le MFE voit son budget quadrupler (de 290 millions \$ il passe à 1 025 milliard \$), tandis que le nombre d'employés des CPE passe de 11 580 à 22 781.

2.2.2. La reconnaissance du travail des éducatrices

Grâce aux grèves et autres moyens de pression exercés au cours des années 1990, et en dépit du faible taux de syndicalisation⁴, les syndicats réussissent à obtenir une négociation centralisée de quelques conditions de travail. À l'automne 1998, la CSN lance une campagne de mobilisation afin d'obtenir une table centrale de négociation. La conjoncture réunit alors de nombreuses conditions favorables aux syndicats : la nouvelle préoccupation pour la qualité des services de garde au Québec ; la nécessité d'employés qualifiés et d'une rémunération reliée à cette qualification ; la tarification à prix unique aux parents et le mode de financement du gouvernement qui incitent à une échelle unique de salaire ; le risque d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée si les salaires des éducatrices et des éducateurs de garderie ne sont pas relevés. À la fin de 1998, le gouvernement cède à la coalition, formée des centrales syndicales et des regroupements provinciaux des garderies (« partie patronale »), et crée une table centrale de négociation. D'autres moyens de pression (une journée nationale d'action, vote de grève générale illimitée à 90 % de majorité) mènent à une entente de principe le 20 mai 1999. L'entente est acceptée par 94 % des travailleuses. Cette entente s'applique à toutes les employées, syndiquées ou non. Elle prévoit l'uniformisation des titres d'emploi pour l'ensemble des garderies, des augmentations moyennes de salaire de 35,1 % échelonnées sur quatre ans, la tenue d'un forum national pour discuter de la mise en place d'un régime de retraite et la constitution d'un comité de travail sur l'équité salariale. Ainsi, depuis le printemps 2000, la majorité des garderies syndiquées bénéficie d'une convention collective régionale couvrant diverses conditions de travail : vacances, congés, assurances collectives, organisation du travail.

2.3. L'après 1999

Le contexte, depuis 1999, est relativement stable sur le plan des enjeux fondamentaux du moins. Il reste certainement des luttes à faire (les questions de l'équité et du régime de retraite), mais ces enjeux, limités à un groupe, ne mobilisent plus l'ensemble des acteurs communautaires. Les années 1999-2002 sont toutefois fertiles en ce qui a trait à l'évolution des rapports contractuels.

Pour l'exercice financier 2000-2001, un plan comptable et un rapport financier annuel uniformisé sont institués par le MFE. Jusqu'ici les CPE avaient une obligation de rendre des comptes, mais le

⁴ Seulement 30 % des employés des services de garde sont syndiqués.

format de présentation et les règles de comptabilisation n'étaient pas définis; certains CPE utilisaient même la méthode de comptabilité de caisse. La standardisation du rapport financier annuel permet au MFE d'aligner la reddition des comptes avec le mode de financement introduit en 1999-2000. Pour les exercices financiers 2001-2002 et 2002-2003, les exigences du MFE, en ce qui a trait au rapport financier annuel, augmentent; des annexes additionnelles portant sur divers éléments (un relevé détaillé de la rémunération notamment) doivent être complétées. Les CPE et leurs vérificateurs s'ajustent aux nouvelles exigences. Conséquemment, le mandat des vérificateurs externes se précise. Aux exigences statutaires de certification des états financiers, s'ajoutent : 1) le mandat de vérifier l'état de l'occupation; 2) le mandat de vérifier les salaires et, 3) l'obligation de compléter un questionnaire⁵. S'ajoutent aussi, au fil du temps, diverses mesures de contrôle de la qualité qui s'actualisent par l'établissement d'un programme d'inspection; des agents de liaison sont mandatés pour visiter les CPE et vérifier le respect de normes (ratio éducatrices-enfants, qualification des éducatrices, affichage du menu, sécurité des structures de jeux, etc.).

À première vue, les mesures de surveillance s'apparentent à un effort d'institutionnalisation, initié par le MFE, visant à contraindre l'autonomie des CPE. S'il est vrai que la présence de normes témoigne de la bureaucratisation du réseau, il importe toutefois de montrer comment se construisent les normes.

Le plan comptable adopté repose essentiellement sur un logiciel de comptabilisation développé par les CPE et pour les CPE. Il résulte certainement d'un effort d'uniformisation de la part du MFE, mais il est aussi le produit de demandes pressantes des CPE quant à la formulation et à la précision des exigences du MFE en matière de reddition des comptes.

Les normes relatives aux installations physiques constituent pour une bonne part le résultat de demandes formulées par les CPE. De plus, elles s'avèrent parfois même davantage habilitantes que contraignantes. Par exemple, nous avons observé que l'établissement de normes en matière de construction et d'installation de structures de jeux extérieurs a entraîné la spécialisation d'un fournisseur, capable d'offrir des projets clés en main, facilitant ainsi le travail des coordonnatrices de CPE.

Les demandes du MFE s'accompagnent d'un rehaussement significatif du montant des subventions, qui favorise l'embauche de commis à la comptabilité, ce qui jusqu'ici était financièrement inaccessible pour les CPE et, peut-être même, inutile. L'introduction d'une expertise comptable dans les CPE soutient à son tour l'émergence d'un nouveau rapport de forces sur les questions comptables et financières. Les mandats de vérification se structurent, pour leur part, par l'intervention de vérificateurs qui, de concert avec l'Ordre des comptables agréés du Québec (OCAQ), poussent le MFE à préciser ses besoins ou à reculer sur certaines demandes. Aussi, en raison du caractère spécifique des mandats et de l'apprentissage requis pour mener une mission à terme, on assiste à une concentration des missions de vérification dans les cabinets

⁵ Le questionnaire porte sur cinq objets d'intérêt à savoir le respect du permis, la rémunération du personnel, l'occupation et les présences réelles des enfants, les revenus de garde et la tarification des services des parents et le contrôle interne. Pour chacun des 5 volets, les questions sont formulées de manière à faire ressortir les éléments de non-conformité.

d'experts-comptables. Phénomène peu banal puisque cette concentration favorise la définition d'un nouveau rapport de forces, favorable aux CPE en tant que clients, dans l'établissement de normes additionnelles. À titre d'exemple, l'OCAQ et des vérificateurs ont bloqué une demande du MFE relative à la divulgation des éléments de la stratégie de vérification et une initiative d'imposer la taille des échantillons pour la vérification de l'état de l'occupation.

Surtout, il importe de rappeler que le MFE est lui-même en construction ; la politique familiale a été annoncée à l'été 1997 et elle a été mise en oeuvre dès septembre 1997. Les ressources humaines du MFE augmentent rapidement, mais tout est à faire, et le roulement du personnel est élevé. Le programme d'inspection, qui prévoit une visite annuelle dans chaque CPE, n'est pas réalisé puisque les directions régionales doivent composer avec des imprévus et des priorités (par exemple : le MFE a l'obligation d'intervenir dans un délai de 24 heures si une situation dangereuse est signalée). Le suivi financier accuse des retards importants : l'examen des rapports financiers des CPE des exercices 1997-1998, 1998-1999 et 1999-2000 a été complété en décembre 2000 seulement, puisqu'il fallait d'abord développer un système informatique pour assurer le traitement de milliers de données. Un projet de développement d'indicateurs de performance des CPE, mené par des fonctionnaires du MFE et des représentants de l'Ordre des CGA du Québec (comptables généraux licenciés), a récemment avorté en raison de ce qui semble être un manque de temps du côté des fonctionnaires. Signalons que ce projet a suscité un vif intérêt de la part des acteurs des CPE et que son interruption en a déçu plus d'un.

Cela signifie que le MFE recule sur certaines de ses demandes ou les assouplit. Ce fut par exemple le cas de l'application d'un règlement édicté à l'automne 1997. Le règlement prévoyait l'obligation pour les CPE de compléter des fiches d'assiduité, afin d'enregistrer la présence quotidienne des enfants, et l'obligation pour les parents d'attester de la présence de leur(s) enfant(s). Le règlement a soulevé un mouvement de protestation. Le MFE a alors diminué ses exigences. Au cours de l'année 2000, le MFE est revenu à la charge, compte tenu de l'importance que prend l'occupation au chapitre du financement depuis 1999-2000. Des résistances se sont élevées de nouveau si bien qu'en novembre 2001 le sous-ministre avait entamé des discussions avec les regroupements de CPE afin de négocier une position de compromis et, éventuellement, modifier le règlement. Aussi, nous avons observé que l'application du règlement varie d'un CPE à l'autre.

Cela signifie aussi que le MFE laisse vacantes des zones d'intervention, ce qui permet aux acteurs locaux d'initier des projets et d'en définir les balises. À titre d'exemple, signalons le cas d'un CPE qui a récemment développé une installation à vocation particulière (on y accueillera les enfants de mères âgées de 12 à 20 ans et désireuses de compléter leurs études). Cette initiative a été élaborée par le CPE en collaboration avec un centre local de services communautaires et une commission scolaire, dans le cadre d'un programme d'Emploi Québec.

Pour les acteurs des CPE, les années 1997 et suivantes sont porteuses de stabilité. Ces acteurs communautaires qui composaient au jour le jour avec des moyens financiers restreints et une

clientèle variable (parfois économiquement défavorisée), peuvent désormais se projeter dans l'avenir ; la politique et le mode de financement garantissent non seulement un revenu annuel, ils permettent aussi d'anticiper et de planifier. Toutefois, il y a des contreparties à cette quiétude. Premièrement, le contrôle des présences suscite des craintes chez les employés et les parents. Pour ces derniers, cette exigence s'accompagne de la crainte que la place à contribution réduite leur soit retirée si l'enfant ne « l'occupe » pas ; le personnel craint, pour sa part, de devoir définir ce qui constitue une période d'absence acceptable (ce qui revient à décider du temps que le parent peut passer avec son enfant) ou encore de voir la subvention réduite. Deuxièmement, les éducatrices et les coordonnatrices les plus anciennes signalent l'éloignement des parents, qui adoptent de plus en plus un comportement de consommateur, de même que le désengagement des « jeunes » éducatrices, ces dernières se comportant comme des salariées moins impliquées dans la vie collective de la garderie⁶. Les anciennes craignent l'effritement de la vie collective qu'elles ont menée et qui les a soutenues pendant de nombreuses années. Enfin, on nous a signalé que des transformations s'opéraient aussi au sein du groupe des coordonnatrices; celles de la dernière génération s'avérant plus entrepreneures que missionnaires. Dans l'ensemble toutefois, le personnel bénéficie de meilleures conditions de travail. Il est plus stable, mieux formé et, de manière générale, plus motivé, des variables déterminantes de la grande qualité des services de garde (Bellemare, Gravel et Briand, 2002), tandis que les parents bénéficient d'un service qui, en plus d'être financièrement accessible, libère de leur temps.

Dans l'ensemble, comme le signalait un représentant du MFE, le réseau constitué du MFE et de CPE renferme un paradoxe; il est un réseau constitué de corporations communautaires, néanmoins *privées*, et il a pour principal bailleur de fonds le gouvernement. Mais, au-delà de ce qui caractérise les partenaires (le « privé » et le « public »), et en dépit de la structure du réseau et du financement, les données montrent que les relations de surveillance ne s'établissent pas forcément de manière à offrir toute la liberté d'action au MFE et à contraindre toute l'autonomie des CPE ; les contextes présentent à la fois des contraintes et des opportunités pour les deux partenaires. Enfin, les résultats montrent que les rapports de surveillance sont instables par définition et que les rapports contractuels qui existent seront toujours un enjeu en transformation.

2.4. Analyse

Les données permettent d'illustrer la dualité du structurel et de montrer le lien qu'entretiennent ses dimensions, à savoir, qu'il existe dans un monde social : 1) des principes d'organisation ; 2) des rapports sociaux, situés dans le temps et dans l'espace et 3) des pratiques d'intégration qui permettent l'ancrage des principes d'organisation et des rapports sociaux. Ainsi, l'explication du monde signifiant ne saurait se limiter à l'intention de ce qu'un acteur veut dire, ou faire (volontarisme) ; le monde signifiant ne saurait, d'autre part, être expliqué par l'organisation structurelle des systèmes de signes (déterminisme). Dans la théorie de la structuration, ces deux

⁶ « Les employés participent moins. Il y a beaucoup de jeunes. C'est pas pareil. On s'impliquait beaucoup plus avant dans les divers comités. On choisissait des comités, on s'impliquait dans les corvées, dans les sorties. Là, on dirait que c'est plus du tout pareil. C'est des *jeunes* qui sortent du CEGEP et qui n'ont pas connu ces implications-là. Ils viennent faire leur journée de travail puis après ça c'est « *bye bye*, je m'en vais chez nous ». On dirait qu'il y a tellement de choses à part leur travail. » (Une coordonnatrice).

positions sont d'importance égale, mais elles sont subordonnées à la dualité du structurel, qui s'exprime à travers les conditions qui régissent la continuité ou la transmutation des structures. Ce constat témoigne donc de l'importance de la dualité du structurel.

Les rapports de surveillance sont instables par définition, parce qu'ils varient en fonction de la connaissance (réflexivité) qu'ont les agents de leurs actions. Les données permettent donc d'illustrer que les dimensions de la dualité du structurel se comprennent dans la durée et que chaque période comporte un ordre qui lui est caractéristique. Signalons que l'ordre est davantage un « modèle ouvert » (Giddens, 1976) qu'un mode d'organisation formel, et qu'il se reproduit et se transforme au gré de l'évolution des dimensions qui le composent.

L'état actuel des rapports de surveillance entre les CPE et le MFE est le résultat des relations et des rapports de pouvoir qui ont marqué leur histoire. Ceux-ci sont caractérisés par le développement d'une large mobilisation sociale qui a réuni les projets et les actions des principaux partis politiques québécois (Parti Québécois, Parti libéral du Québec), des groupes populaires et des mouvements sociaux (femmes, syndicat, groupes de parents). Les parents et les éducatrices ont créé et soutenu, pendant de nombreuses années, des garderies populaires sans but lucratif. Ces acteurs ont contribué à définir des modèles de relations et de gestion locaux et provinciaux qui ont évolué avec le temps et qui ont culminé avec l'adoption, en 1997, d'une nouvelle politique de services de garde et, en 1999, d'une nouvelle politique salariale. Ces deux politiques marquaient la pleine reconnaissance : 1) de la responsabilité de la société québécoise à l'égard des familles et 2) de l'importance du travail du personnel impliqué dans les services de garde. Les politiques haussent aussi radicalement les moyens dont disposent les CPE pour assurer un service de qualité, tandis que les conventions collectives des employées deviennent un outil supplémentaire pour faire respecter cette qualité (par la codification du ratio éducatrices-enfants, par exemple). Les pressions politiques constantes des mouvements sociaux et des regroupements régionaux et provinciaux des garderies, jumelées au développement d'un modèle innovateur de garderie combinant la participation des parents et du personnel à la gestion, ont donc permis l'institutionnalisation, en 1997, des services de garde à l'enfance et la montée de la surveillance, par la suite, avec le développement de pratiques budgétaires, de modes de reddition des comptes, de vérification, etc.

Toutefois, chacune des pratiques fait l'objet d'une co-construction des acteurs principaux (syndicats, conseils d'administration, regroupements des CPE, MFE) et, selon le cas, des acteurs secondaires (cabinets d'experts-comptables, ordres provinciaux de comptables, fournisseurs de logiciels de gestion, de parcs et structures de jeux extérieurs, de services conseils de gestion, etc.). Pour toutes les pratiques, on peut identifier des logiques d'institutionnalisation concertée, originant parfois du « haut » (MFE, Conseil du Trésor, centrales syndicales), parfois du « bas » (CPE, regroupements régionaux et provinciaux, syndicats locaux), et des règles non écrites ou culturelles. L'institutionnalisation ne passe donc pas toujours par l'État. Elle se structure au gré des rapports de forces et des formes de relations (conflictuelles, harmonieuses, etc.) et elle évolue avec le temps. On est passé d'un modèle où l'État parvenait à limiter son implication (1970-1990) à un modèle dans lequel il investit énormément, tout en laissant aux CPE une grande autonomie (nous reviendrons sur ce sujet dans une section ultérieure).

Cependant, en raison de la maîtrise que les acteurs du « bas » ont du temps, on peut dire qu'ils sont souvent en avance sur plusieurs questions, qu'ils sont même en demande, et qu'ils contribuent à orienter les priorités et le contenu des normes et directives, au cours de la période étudiée. Le MFE, pour sa part, conjugue avec son développement et l'urgence sociale et politique de créer des places en service de garde ; ses fonctionnaires disposent de peu de temps pour travailler sur d'autres dossiers. Mais ce qui peut s'analyser comme une limite à l'action ministérielle constitue en revanche une base de légitimation importante des normes et directives : en effet, compte tenu de la culture des CPE (milieu fortement politisé et prompt à se mobiliser), lorsque les normes et directives s'établissent, c'est qu'elles jouissent d'une forte légitimité dans le milieu. Conséquemment, l'analyse révèle que l'institutionnalisation apparaît, du moins en vertu des dimensions analysées ici, davantage habilitante que contraignante.

Ainsi, l'analyse permet de valider, en partie du moins, les hypothèses formulées précédemment puisqu'elle révèle l'interaction qu'entretiennent les rapports de production, de service et de surveillance, de même que les dimensions organisationnelle, institutionnelle et des rapports sociaux, dans la quête de solutions à la crise de la régulation fordiste et de l'État providentialiste notamment.

3. L'ORGANISATION DU TRAVAIL⁷

3.1. Introduction

Dans cette section, nous examinons sommairement l'organisation du travail des CPE et nous l'analysons à partir des caractéristiques de la bureaucratie participative (Thomas, 1999), un modèle d'organisation féministe. La référence à la bureaucratie participative est appropriée pour comprendre l'organisation du travail dans les CPE parce que ceux-ci sont des environnements essentiellement composés de femmes et parce qu'ils sont nés du mouvement féministe (Lalonde-Gratton, 2002).

Le modèle de bureaucratie participative est un modèle de co-gestion. Plus spécifiquement, il renvoie à une structure bureaucratique légère, dans laquelle l'information est partagée et la prise de décision par consensus est privilégiée (Reinelt, 1994 dans Schechter, 1982). Cependant, la participation est structurée. Les organisations préfèrent adopter ce qu'on appelle des pratiques collectives modifiées telles la division du travail en petits groupes autonomes (Mansbridge, 1979), la délégation des décisions de routines et la forme consensuelle sur des aspects plus critiques (Iannello, 1992). L'objectif de la bureaucratie participative est d'assurer un équilibre du pouvoir. Cet équilibre s'obtient par le maintien de relations égalitaires et démocratiques à l'intérieur de l'organisation. La bureaucratie participative atténue, voire même empêche, la centralisation du pouvoir au sein d'un groupe ou chez un individu en particulier. Pour les tenants de la bureaucratie participative, l'atteinte de l'équilibre réside dans l'adoption d'une gestion plus démocratique permettant ainsi au personnel d'avoir un certain contrôle sur leur vie au travail.

3.2. La composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration au sein des CPE représente les membres c'est-à-dire : les parents et les travailleuses. Un poids plus important est accordé aux parents. La *Loi sur les centres de la petite enfance et autres services de garde à l'enfance* prévoit en effet que le deux tiers du conseil d'administration doit être composé de parents :

Le ministre peut délivrer un permis de centre de la petite enfance à une personne morale sans but lucratif ou une coopérative, dont le conseil d'administration d'au moins sept membres est composé dans une proportion d'au moins les deux tiers de parents futurs usagers des services de garde éducatifs coordonnés et fournis

⁷

Les éléments développés dans cette section sont tirés du projet mémoire de maîtrise d'Anne-Renée Gravel, intitulé « Analyse féministe de l'organisation du travail au sein des centres de la petite enfance », qui sera déposé en août 2004.

par le centre, autres que des membres de son personnel, des personnes qu'il a reconnues à titre de personnes responsables d'un service de garde en milieu familial et des personnes qui les assistent.

L.R.Q., chapitre C-8.2 ; article 7

Le conseil d'administration intègre donc des parents et des membres du personnel (généralement une ou deux représentantes des travailleuses)⁸. Même si la représentation est inégale au sein du conseil d'administration et même si la coordonnatrice exerce un rôle clef au sein de l'organisation, une large place est accordée au personnel dans la prise de décision. On a d'ailleurs observé que la composition de conseils d'administration pouvait être fortement influencée par les éducatrices⁹ et que, dans un cas, les éducatrices avaient même le pouvoir de choisir leur coordonnatrice. L'attribution des postes de présidente, vice-présidente, secrétaire et de trésorier, est généralement déterminée par consensus lors de l'assemblée générale.

3.3. Le rôle du CA

Le rôle premier qu'assument les conseils d'administration des organisations féministes est celui de veiller sur la santé et la gestion financière de l'organisme. Au sein des CPE, ce sont la mission sociale (les enfants) et l'humanisation des rapports de travail qui priment sur la rationalité économique et l'efficacité fonctionnelle (Guberman et alia, 1997). On y traite par exemple d'équité salariale, du développement du milieu familial ou encore de l'aménagement physique et de l'embauche du personnel. Le conseil d'administration s'attarde également sur des aspects plus administratifs, tels les changements dans les conditions de travail, la révision des permis, l'accréditation des responsables en milieu familial, etc.

La différence entre les CPE et les organisations féministes tient beaucoup au rôle des usagers, lequel est plus important dans les CPE qu'au sein de nombreuses organisations féministes ou communautaires. De plus, la formalisation et la complexité de la gestion amènent souvent les organisations féministes à solliciter la participation de membres expérimentés en gestion, des femmes d'affaires ou professionnelles (Staggenborg, 1988 ; Guberman et al., 1997) qui orientent la nature et la portée des discussions au sein du conseil. Dans les CPE, l'expertise des membres est appréciée, mais elle ne constitue pas véritablement un critère comme en font foi les propos qui suivent :

⁸ Avec le développement du milieu familial viennent se greffer une représentante des responsables du milieu familial et la coordonnatrice du milieu familial. Il arrive parfois que des membres ne soient plus des usagers. Par exemple, on peut retrouver d'anciens parents ou un représentant d'un organisme qui a une place importante dans le développement du CPE. Ces membres n'ont habituellement pas droit au vote tout comme la coordonnatrice de l'installation et la coordonnatrice du milieu familial qui ont seulement droit d'office.

⁹ La nomination des membres du conseil d'administration se fait par le biais d'élections lors de l'assemblée générale. Il arrive parfois que les éducatrices sollicitent directement les parents qui semblent intéressants et conformes à la philosophie du CPE. Il arrive même que les éducatrices proposent des parents pour siéger au conseil d'administration lors des élections à l'assemblée générale.

[Sur la participation au conseil d'administration]. Je ne pense pas que c'est l'apanage des professionnels nécessairement. Par exemple, tu peux avoir quelqu'un qui a l'université de la vie, qui est dynamique, qui est fonceur, qui sait comment s'y prendre, qui a déjà eu des expériences de gestion puis qui aurait pu tout aussi bien faire la job. Les connaissances des fois peuvent être acquises par l'apprentissage, la formation. Ça pourrait être un parent, un père ou une mère qui a une compréhension de ce que c'est un enfant et le bien-être de l'enfant. Est-ce que ça prend un niveau d'éducation pour arriver là ? Je suis pas convaincu. Le gros bon sens, ça peut t'emmener là.

3.4 La prise de décision et l'habilitation¹⁰

La décision procède de deux démarches au sein des CPE. La première réunit les membres du conseil d'administration, s'établit généralement par consensus et porte sur des questions d'orientation. La deuxième, consensuelle¹¹, réunit l'équipe de travail (coordonnatrice et travailleuses) et porte sur les questions relatives à la régie interne et à l'organisation du travail (horaires, attribution des groupes, sorties, règlement des conflits, etc.).

À l'intérieur de l'organisation, on travaille en équipe (ou par comités). De fait, le travail d'équipe est très important en CPE : il permet de mieux distribuer les responsabilités à l'intérieur de l'organisation. Les thèmes abordés lors des rencontres d'équipe sont variés (planification des activités, formation, achats, fêtes, sorties, assemblée générale, rencontres des parents, cahier d'évolution à remettre aux parents, etc.) et la fréquence diffère d'un CPE à l'autre (bi-hebdomadaire, mensuelle).

La division horizontale de la décision augmente l'efficacité de l'organisation selon le personnel des CPE. Mais parce que les conseils d'administration dans les CPE intègrent des employés au sein du processus de prise de décision, l'efficacité de l'organisation ne s'obtient pas au détriment de l'habilitation du personnel. L'habilitation étant décrite comme « un processus par lequel se produisent l'appropriation et l'exercice du pouvoir, par le développement des capacités requises – capacité de choisir, capacité de décider en fonction du choix et, en fin de compte, capacité d'agir en fonction de sa décision » (Ninacs, 1996). Le modèle de prise de décision favorise ainsi la satisfaction professionnelle selon les éducatrices. Nous avons remarqué que, dans beaucoup de CPE, le personnel avait un long état de service : il était même courant que des éducatrices comptent de 5 à 10 années de service au sein du même CPE.

¹⁰ Habituellement, les féministes utilisent le terme *empowerment* pour désigner l'habilitation. Ici, le terme habilitation est utilisé au sens de la théorie de la structuration. Dans cette théorie, le structurel est à la fois contraignant et habilitant.

¹¹ Dans le cas contraire, voir le cas analysé à la page 33.

3.5. Le fonctionnement général et le climat

Le conseil d'administration fonctionne généralement par consensus et les problématiques les plus importantes sont discutées par tous les membres réunis en assemblée générale. Parfois on observe même la recherche de consensus entre le conseil d'administration et l'équipe de travail. Comme nous l'avons signalé plus haut, il y a spécialisation de la décision entre l'équipe de travail et le conseil d'administration, mais des efforts d'échange d'information et de concertation sont généralement mis en œuvre (par le biais de la coordonnatrice ou de la représentante des employés au conseil par exemple).

Le lien affectif est important dans les CPE. Lors des rencontres, on prend le temps de se parler, de s'informer, de se demander « *Comment ça va ?* ». On fait des évaluations, des bilans du climat et on clarifie les malaises. Ces pratiques permettent d'établir une atmosphère et des rapports propices à une meilleure participation des membres. Un coordonnateur nous expliquait que la participation est bonne à leurs assemblées générales précisément parce qu'on insiste sur ces aspects.

3.6. Analyse

Les CPE se distinguent assez nettement des organisations féministes. En effet, pour l'ensemble des organisations féministes, on constate une polarisation des modèles plutôt qu'un modèle unique. Dans les organisations féministes, le pouvoir est soit entre les mains d'un conseil d'administration hiérarchique ou autoritaire, ou partagé grâce à la mise en place de mécanismes qui assurent le partage de la gestion entre les équipes de travail et les conseils d'administration (représentant du collectif) (Guberman et al., 1997). Les CPE ont, pour leur part, adopté la bureaucratie participative, la co-gestion.

Nous avons néanmoins observé que certains conseils d'administration de CPE s'avèrent, ou se sont avérés dans le temps, davantage « contrôlants ». Dans ces cas, les éducatrices ont lutté pour obtenir une bonne représentation au conseil d'administration et développer divers moyens de faire connaître leur opinion (par exemple : mandater la coordonnatrice pour faire part aux membres du conseil d'administration des problèmes identifiés par les éducatrices). Signalons par ailleurs que, dans la réalité des CPE, les conseils d'administration ou directions qui adoptent un type de gestion autocratique déclenchent rapidement des conflits dont les éducatrices sortent souvent écorchées, mais généralement victorieuses. Dans un cas, la tentative d'imposer une gestion autoritaire a conduit à la syndicalisation des éducatrices. Cette conclusion n'est pas surprenante si l'on considère que les CPE, et avant eux les garderies, ont une longue tradition de gestion participative.

Cependant, depuis l'institutionnalisation des CPE, des changements sont observables. Ces changements sont toutefois vécus de manières différenciées. Au sein des CPE, l'appellation des postes de gestion a été modifiée. Les coordonnatrices sont devenues des directrices ; dans un CPE, une structure de directrice et de directrice-adjointe avait été établie. Ces appellations appuient une hiérarchisation plus prononcée entre les membres de l'équipe. Toutefois, la hiérarchie demeure

assez légère de sorte que les éducatrices signalent ne pas « voir de différence entre elles et leur directrice ». De plus, la majorité des éducatrices ont affirmé que leur directrice atténuait cette hiérarchie en rappelant que le fonctionnement du CPE dépend du travail d'équipe.

Pour d'autres (opinions trouvées dans 2 CPE sur les 9 visités), la bureaucratisation est réelle. Une éducatrice déclarait qu'avec l'institutionnalisation :

[Ç]a devient de plus en plus une gestion traditionnelle... Comme une petite école finalement. Il y a vraiment une séparation entre les employés puis le conseil d'administration, la partie patronale finalement, ceux qui représentent le patron de la garderie.

Cette même éducatrice, qui avait travaillé au sein d'une garderie « vraiment co-gérée », ajoutait que la réglementation accrue avait transformé l'agenda du conseil d'administration, le rôle qu'y jouent les membres, et réduit le contrôle des employés sur leur vie au travail et sur leur travail auprès des enfants :

[C'est] peut-être parce que j'ai commencé dans une garderie co-gérée par les parents et les éducatrices. C'était une co-gestion, alors il y avait deux membres de l'équipe de travail sur le conseil d'administration puis je crois qu'il y avait trois ou quatre parents. C'était vraiment une co-gestion. À ce moment-là, il y avait beaucoup moins de réglementation dans les garderies puis on sentait que c'était notre garderie. On l'organisait selon nos besoins. Puis il y avait une entente très proche entre les employés et les parents pour gérer la garderie. Les parents arrivaient avec leurs besoins, les éducatrices qui étaient auprès des enfants arrivaient avec leurs besoins puis, là, on trouvait des solutions pour que les travailleuses et les parents aient toujours une satisfaction envers le service offert. Je trouve que c'est presque totalement disparu dans les garderies. Je trouve que c'est maintenant une gestion très organisée par les conseils d'administration C'est vrai qu'il y a encore un siège pour l'éducatrice mais l'éducatrice qui se retrouve là, elle se retrouve plus dans un siège de gestionnaire plutôt que d'employée... Je trouve qu'on n'a pas beaucoup de place pour nos revendications ou pour prendre des décisions, même quand c'est des choses qui touchent les éducatrices ou qui touchent notre travail auprès des enfants. Des fois, il y a des décisions qui sont prises au conseil d'administration presque sans consultation auprès des employés.

Vu sous cet angle, l'institutionnalisation et les règles qu'elle comporte montrent que la démocratie organisationnelle est instable par définition, qu'elle constitue toujours un enjeu en transformation en dépit de la tradition, et qu'elle peut être altérée par les rapports de contrôle et de surveillance qui s'établissent entre le MFE et les CPE. Dans une perspective dualiste, cela nous permet donc de reconnaître et de comprendre le défi que présentent la définition de méthodes de suivi et de contrôle sur les modes de gestion locaux. De même, la croissance de la taille des CPE et le développement de leur mission entraîne une certaine spécialisation des tâches et la recherche de nouvelles expertises, comme celle des conseillères pédagogiques. Les entrevues révèlent que les acteurs sont conscients des risques de bureaucratisation que peut entraîner cette

professionnalisation et cette division des tâches. La pratique des réunions d'équipe de même que l'encouragement au développement professionnel de toutes les éducatrices constituent deux des mécanismes importants utilisés pour limiter ces évolutions potentielles vers la bureaucratie.

4. LA PARTICIPATION DES PARENTS

4.1. Le désengagement des parents

En dépit du poids politique accordé aux parents au sein des conseils d'administration, les CPE doivent composer avec le désengagement des parents. Pour plusieurs des personnes interrogées, le désengagement se manifeste par l'absence graduelle des parents lors des corvées (lesquelles tendent d'ailleurs à disparaître) et par leur participation plus limitée aux activités de gestion (conseil d'administration, comités).

Les membres les plus actifs doivent user d'imagination pour attirer les parents dans le milieu que fréquente leur enfant. Certains CPE ont décidé d'adopter la « ligne dure » en ce qui a trait à l'engagement¹²; d'autres réinventent les façons d'entretenir les liens et d'impliquer les parents à l'intérieur de l'organisation (5 à 7, publication d'un journal, etc.). Les efforts semblent parfois donner des résultats puisque des personnes interrogées disent observer un taux de participation acceptable lors des assemblées générales, mais dans l'ensemble le verdict est à l'effet que la participation est moins grande « qu'avant ». Lors de l'assemblée générale d'un des CPE, nous avons observé que le quorum a été obtenu de justesse et seulement après que la coordonnatrice eut effectué plusieurs appels à des parents pour les presser d'y assister.

Le phénomène ne serait pas le propre des CPE puisque l'accroissement de la participation collective des usagers constitue un défi actuel et répandu dans les organisations offrant des services aux personnes (Lévesque et Jetté, 2002).

4.2. L'explication régulationniste

Dans le cas des CPE, le phénomène de désengagement est largement attribué à la stabilité financière, elle-même engendrée par l'institutionnalisation du service¹³ :

¹² « Il y a une philosophie au CPE qui est bien sûr les enfants en premier et tout le côté humain que ça implique, puis le côté communautaire qui recherche la participation des parents. Chaque parent doit s'impliquer dans un comité. Les parents qui ne peuvent ou ne veulent pas s'impliquer doivent déboursier soixante dollars par année. Je sais bien que c'est facile pour quelqu'un qui a bien de l'argent. Ça paraît bien injuste mais il y a un critère, tout le monde doit participer. La plupart des parents contribuent bénévolement aux besoins du printemps, de l'automne. Depuis que je suis au conseil d'administration, depuis trois ans, j'ai peut-être vu deux parents qui ont payé là. Puis c'est pas juste les parents hein ! C'est les employés aussi. Donc, on parle des membres. Nous sommes tous des membres. Les employés sont membres et les parents sont membres. Je me souviens qu'il y a une employée, à un moment donné qui n'a pas pu participer à un comité et qui a payé soixante dollars. Ça fait trois personnes en trois ans. C'est pas beaucoup. La plupart participent. » (Un parent).

¹³ Pour les parents du milieu familial, la non-participation tient à leur éloignement et à l'absence d'intérêt pour les activités de l'installation.

Le parent se voit beaucoup comme un parent consommateur. Je viens porter mon enfant et je m'en vais chez-nous. C'est dommage parce que le CPE, c'est un milieu de vie. L'enfant passe sa journée ici. Puis, en même temps, les parents ne voient pas nécessairement les besoins au sein du CPE. Par exemple, si j'ai besoin de repeindre mes locaux, ils savent que j'ai du budget pour le faire faire. Ils pensent que j'ai du budget donc ils ne sont pas portés à se proposer.

Une coordonnatrice

De fait la stabilité financière assure l'existence du service. Comme le signalait un parent :

Avant, on s'impliquait ou on n'avait pas de garderie.

L'existence du service favorise à son tour l'expression de la liberté d'action¹⁴ de l'utilisateur dans la relation de service et dans sa participation à la vie de l'organisation. La présence et l'absence des usagers dans les CPE ne sont donc pas indépendantes des modes de régulation institutionnelle (Bélanger, 2002) et, dans le cas des CPE, elles transcendent la configuration organisationnelle et la tradition de gestion participative.

4.3. L'explication féministe

La littérature féministe nous permet de suggérer qu'à l'effet direct de la politique familiale (existence du service) s'ajoute le contrecoup de l'institutionnalisation des CPE qui expliquerait en partie le désengagement des parents. Plus spécifiquement, nous référons à la demande accrue pour les services qui alimente une délégation de l'action politique des organisations féministes aux regroupements (régionaux ou provinciaux) qui les représentent (Guberman et alia, 1997).

La demande accrue pour les services renvoie à l'idée que dans un contexte d'accroissement de la demande pour les services, et compte tenu des exigences de plus en plus grandes des bailleurs de fonds, de nombreuses organisations féministes ont tendance à délaisser la dimension « politique » au profit de la dimension « services ». On observe alors une prise en charge de l'action politique par les regroupements. C'est une tendance qui se manifeste aussi dans les CPE comme en font foi les témoignages qui suivent :

[...] le Regroupement va envoyer une lettre au nom de tous, pour finalement faire part de nos commentaires. Puis c'est lui aussi qui va intervenir auprès des médias sur quelque chose de spécifique. Comme la participation à l'organisation

¹⁴ Bélanger (2002) signale que la présence des usagers est encadrée par les formes organisationnelles et institutionnelles, mais que les usagers ont une liberté d'action plus ou moins grande qui fait en sorte que leur comportement peut ne pas correspondre aux attentes.

du forum. C'est lui qui a préparé les convocations, les choses avec le Chantier d'économie sociale.

Une coordonnatrice

[...] Le Regroupement a fait une très belle job au niveau des antécédents judiciaires, avec la formation. Je t'avouerais que sans cette formation sur les antécédents judiciaires, les CPE auraient été un petit peu dans la brume. Comment est-ce qu'on va interpréter ça ? Ça, ce sont des mandats que le Regroupement prend, mais il devrait prendre encore plus.

[...] C'est sûr qu'ils [le regroupement] s'en vont beaucoup sur une *game* politique eux autres. Je le cacherai pas. C'est important parce que comme CPE autonome, je me vois très mal être au front, à l'heure actuelle, pour aller débattre. Ça, c'est un dossier politique. On en a besoin de ces gens-là.

Un coordonnateur

Si le transfert de certaines actions aux regroupements permet la mise en commun de ressources, garantit une meilleure visibilité et assure une plus grande efficacité des actions, Guberman et alia (1997) pensent que la délégation du travail politique aux regroupements peut comporter certains risques. Les auteurs signalent d'abord le risque du désintéressement de la part des usagers et des organisations face aux questions politiques. Les auteurs signalent aussi le danger de créer une spécialisation fonctionnelle entre les permanences des regroupements, vues comme les spécialistes du politique, et les organisations membres, vues comme les spécialistes des services, dans laquelle les usagers ne trouvent pas de place. Les usagers, pas forcément habiles à se prononcer sur des questions relatives aux services (gestion des ressources humaines, gestion financière, développement, etc.), et moins interpellés par l'aspect politique, se désengageront alors davantage. Signalons que les parents que nous avons interrogés ne semblent pas concernés par les actions de leur regroupement ; les relations avec le regroupement font parfois partie des responsabilités du conseil d'administration mais, le plus souvent, c'est à la direction du CPE qu'incombent ces tâches.

Finalement, la réussite même des mouvements de femmes, en coalition avec les regroupements de parents de CPE et les syndicats impliqués, à obtenir une politique de services de garde enviée dans le reste de l'Amérique du Nord explique aussi ce désengagements relatif des parents. Un désengagement relatif comme l'a montré la vive réaction de cette coalition lorsque le nouveau gouvernement libéral a voulu en 2004 remettre en question des acquis majeurs en termes de mode de fonctionnement et de financement des services de garde. Ce gouvernement a du reculer considérablement dans ses objectifs.

Toutefois, la lutte menée en 2004 a mis à jour les tensions qui règnent à l'intérieur de l'Association québécoise des centres de la petite enfance au sujet de la tactique à employer désormais : groupe de pression (*lobbying*) ou table patronale (*La Presse*, 30 janvier 2004, section A8). Cette tension au plan provincial apparaît aussi en lien avec la question du relatif désengagement des parents au plan local.

5. L'AUTONOMIE

Nous avons conclu dans une section antérieure que le développement du réseau des CPE a reposé sur un investissement important de l'État qui laisse une grande autonomie aux CPE. Toutefois, pour les parents, la direction et le personnel des CPE, la politique des services de garde à l'enfance est généralement associée au contrôle, à une perte d'autonomie :

Quand ils [le ministère] sont arrivés avec la politique à 5 \$, ils sont arrivés avec une politique de contrôle aussi.

Un parent

D'abord la majorité des parents interrogés ont relevé la « lourdeur de leur tâche » lors de la prise de décision. Ils signalent qu'ils doivent composer avec un nombre très important de normes (en matière de sécurité, de paramètres salariaux, de dotation, etc.) qui réduisent considérablement leur autonomie de décision. Ils reconnaissent toutefois le bien-fondé de plusieurs des normes.

Pour les coordonnatrices, ce sont aussi les tâches qui se sont alourdies. Les coordonnatrices disent devoir consacrer plus de temps et de ressources financières à la réalisation d'études diverses (faisabilité, opportunité, etc.), à la préparation de dossiers, etc. Les projets d'immobilisations en particulier sont exigeants : ils comportent de nombreuses étapes et ils requièrent l'intervention de plusieurs acteurs (architecte, représentants du ministère et de la Corporation d'habitation du Québec, etc.).

Aussi, même si les parents et les coordonnatrices reconnaissent que les CPE bénéficient désormais d'une source de revenus importante et stable (l'État), ils signalent être contraints en ce qui a trait à leurs possibilités de financement : la tarification des parents est réglementée et il est impossible d'utiliser les surplus ou de recourir à des institutions financières pour financer un projet que le ministère n'a pas autorisé :

Il n'y a pas de souplesse. On ne peut pas passer à la caisse pour obtenir du financement. Le seul bailleur de fonds est le ministère. Il devient plus difficile d'obtenir du financement à cause des nombreuses exigences du ministère.

Un coordonnateur

Des éducatrices considèrent pour leur part que les décisions du conseil d'administration et de la direction sont dictées par des règles externes au CPE, ce qui traduit une rupture avec le modèle de gestion participative.

Si la perte d'autonomie peut sembler réelle pour les acteurs des CPE, nous croyons qu'il faut se garder de conclure que les relations de surveillance offrent toute la liberté d'action au MFE et contraignent toute l'autonomie des CPE, puisque tous les contextes présentent à la fois des contraintes et des opportunités pour les deux partenaires.

Également, nous alléguons que l'autonomie des CPE ne saurait être contrainte par des pratiques de contrôle et de surveillance que les CPE ont en partie contribué à définir. A cet égard, rappelons que les pratiques font l'objet d'une co-construction qui repose sur des logiques d'institutionnalisation concertée. Nous reconnaissons toutefois que cette co-construction, qui réunit désormais plus d'acteurs (MFE, Conseil du Trésor, centrales syndicales, CPE, regroupements régionaux, syndicats locaux, ordres professionnels, mouvements sociaux, etc.), peut générer davantage de règles et nécessiter plus de compromis de la part de l'ensemble des acteurs, et des CPE en particulier, compte tenu des rapports (de production, de service et de surveillance) et des dimensions (dimension organisationnelle, dimension institutionnelle, dimension des rapports sociaux) qui sont à l'œuvre. Enfin, nous suggérons que le sentiment de contrainte vécu par les acteurs du CPE s'explique en partie par la délégation de la dimension « politique » aux regroupements (Voir section précédente).

Nous ne suggérons pas pour autant que l'autonomie est un jeu à somme nulle. Nous pensons toutefois que l'autonomie des CPE ne saurait se concevoir comme un facteur qui existe ou qui n'existe pas et nous posons l'hypothèse que l'autonomie est plurielle ou, dit autrement, que l'autonomie est composée de zones, caractérisées par plus ou moins de liberté, d'interdépendances et de contraintes, qui se créent et se transforment au gré de la structuration sociale. Il y a donc lieu de poursuivre l'analyse, afin de découvrir ce que comportent les rapports contractuels et de comprendre *pourquoi* s'établissent les relations de surveillance. Cette question de recherche a déjà été appliquée à la problématique de la surveillance intra-organisationnelle (Briand, 2001), et elle mériterait qu'on s'y attarde pour l'évolution de la surveillance inter-organisationnelle.

CONCLUSION

Nous avons réalisé une étude exploratoire qui a conduit à l'identification des rapports contractuels MFE-CPE et à la compréhension de leur actualisation.

Sur le plan de la recherche, notre étude a permis de mettre en lumière les pratiques de construction dualiste des rapports de contrôle et de surveillance entre les CPE et le MFE, de réaliser une reconstruction historique de ces pratiques et d'ouvrir de nouvelles pistes (notamment sur l'autonomie).

Sur le plan pratique, l'étude montre qu'une meilleure connaissance des pratiques de surveillance par les acteurs leur permettrait : 1) de se positionner par rapport à celles-ci ; 2) de sélectionner celles qu'ils valorisent et 3) d'entreprendre des discussions pour modifier celles qui font l'objet de tensions.

Plus spécifiquement, nous suggérons que l'étude offre des clefs de compréhension et d'action aux acteurs des CPE (en leur permettant de parfaire leur capacité à élaborer et à proposer des modèles de surveillance qui s'harmoniseraient à leur mode d'organisation locale) et aux fonctionnaires du MFE (en les aidant à comprendre les effets de leur mode de surveillance sur les pratiques locales de gestion et sur les capacités d'innovation des CPE).

Globalement, nous pensons qu'une meilleure connaissance des pratiques de surveillance peut favoriser le développement d'un partenariat concerté, respectueux des besoins des parties (reddition des comptes et gouvernance locale), capable de sauvegarder l'autonomie des CPE (qui constitue, rappelons-le, un facteur clef de l'innovation dans les services de garde au Québec), et adaptable à d'autres entreprises de l'économie sociale.

BIBLIOGRAPHIE

- ABRAMS, P. 1982. *Historical Sociology*, Somerset, Open Books.
- ALCOCK, P., C. CHRISTENSEN, 1995. « In and Against the State : Community-Based Organisations in Britain and Denmark in the 1990s », *Community Development Journal*, vol. 30, n° 2, p. 110-120.
- ALTER, N. 1996. *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, Presses universitaires de France.
- ANDION, C., M.-C. MALO, 1998. *La gestion des organisations de l'économie solidaire*, Montréal, Cahiers du CRISES, août.
- AUBRY, F. 2000. *Trente ans déjà : le mouvement syndical et le développement des services de garde au Québec*. Document en préparation pour un symposium intersyndical sur les services de garde à l'enfance au Canada, mars 1999 dans le cadre des activités du *Child Care Round Table*.
- BÉLANGER, P. R. 2002. « Conclusion », « La participation des usagers dans les organisations : la relation de service. » *La participation des usagers dans les organisations offrant des services aux personnes : réalité ou discours ?*, Cahiers de recherche de l'ARUC-Économie sociale, UQAM.
- BEACH, J. 1998. *Le secteur de garde à l'enfance : de la reconnaissance à la rémunération : une étude sur les ressources humaines en garde à l'enfance au Canada. Au-delà de l'amour des enfants : rapport final*, rédigé pour le Comité de direction de l'étude sur le secteur de garde à l'enfance, Ottawa.
- BÉLANGER, P. R., B. LÉVESQUE, 1994. « Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois », *Modernisation sociale des entreprises*, P. R. Bélanger, M. Grant, B. Lévesque, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 17-52.
- BÉLANGER, P. R., B. LÉVESQUE, 1992. « Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise », *Cahiers de recherche sociologique*, nos 18-19, p. 55-92.
- BÉLANGER, P. R., B. LÉVESQUE, 1990. « Le système de santé et de services sociaux au Québec : crise des relations de travail et du mode de consommation », *Sociologie du travail*, no 2.

- BELLEMARE, G. 2000. « End Users : Actors in the Industrial Relations System ? », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, n° 3, p. 383-405.
- BELLEMARE, G. 1995. *Vers l'établissement de nouvelles pratiques de surveillance et de nouveaux rapports sociaux de production et de service. Le cas de la STCUM*, thèse de Ph.D., Montréal, Département de sociologie, UQAM, 715 p.
- BELLEMARE, G. 1994. « Nouvelles stratégies de gestion du personnel : crise de la régulation fordiste et de la rationalité bureaucratique-comptable », P. R. Bélanger, B. Lévesque, M. Grant, *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 55-79.
- BELLEMARE, G., L. BRIAND. 1999. « Pour une définition structurationniste de la confiance et de la responsabilité », dans C. Thuderoz, V. Mangematin, D. Harrisson, *La confiance. Approches économiques et sociologiques*, Paris, Gaëtan Morin Europe, p. 175-208.
- BELLEMARE, G., A.-R. GRAVEL, L. BRIAND. 2002. *La qualité des services de garde à l'enfance. Un bilan de la littérature*. Cahiers de recherche de l'ARUC-Économie sociale, UQAM. (<http://www.aruc-es.uqam.ca/aruces/publications/publications.htm>)
- BILAN EXPRESS. 2000. « Problèmes rencontrés lors de la vérification des Centres de la petite enfance et des autres services de garde », *Bilan Express*, Revue de l'Ordre des comptables agréés du Québec, Octobre, p. 3.
- BOIVIN, L., M. FORTIER. 1998. *L'économie sociale : l'avenir d'une illusion*, Montréal, Fides.
- BOUCHARD, M., G.L. BOURQUE, B. LÉVESQUE, E. DESJARDINS. 2001. « L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socio économique de l'intérêt général », *Cahiers de recherche sociologique*, no 35, p. 31-53.
- BRIAND, L. 2001. *Analyse structurationniste du contrôle de gestion dans la modernité et dans la modernité avancée. Le cas du CRDI*. Thèse de doctorat, HEC Montréal, 476 p.
- BRIAND, L., G. BELLEMARE. 2004. « Rapports de confiance/surveillance dans les entreprises ? ». *Cahier de recherches sociologiques*, à paraître.
- BRIAND, L., G. BELLEMARE. 2000. « La recherche en contrôle de gestion : une perspective structurationniste », *Épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*, Journée de

- l'Institut de recherche en gestion (IRG), Paris, Université Val-de-Marne (Paris XII), p. 33-52.
- BRIAND, L., G. BELLEMARE. 1999. « Une conception structurationniste du contrôle de gestion : une démonstration empirique », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Revue de l'Association française de comptabilité, vol. 5, no 1, p. 29-44.
- BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ. 1999. *Travailler ensemble. Une initiative conjointe du Gouvernement du Canada et du secteur bénévole*, août, Ottawa.
- CAILLOUETTE, J. 1994. « L'État partenaire du communautaire. Vers un nouveau modèle de développement », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, no 1, p. 161-175.
- CHANDLER, A. D. 1988. *La main visible des managers*, Paris, Economica.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE. 2001. *De nouveau nous osons ... Document de positionnement stratégique*, Montréal.
- CHEVALIER, J. 1983. « L'administration publique face au public », *La communication administration - administrés*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 13-60.
- CLÉMENT, M. E., M. TOURIGNY, M. DOYON. 1999. « Facteurs liés à l'échec du partenariat entre un organisme communautaire et un CLSC : une étude exploratoire », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 12, no 2, p. 46-63.
- COMEAU, Y. 1994. *L'analyse des données qualitatives*, Cahiers du CRISES, no 9402.
- CÔTÉ, G. 2000. « Fin de l'entraide après l'accouchement ? », *Découvrir*, vol. 22, no 3, p. 8-9.
- COUILLARD, M.-A., G. CÔTÉ. 2000. *Le virage ambulatoire et l'économie sociale à Québec : l'exemple de l'entraide après l'accouchement*, Rapport de recherche présenté au CQRS, octobre.
- CROZIER, M. 1963. *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.
- DANDEKER, C. 1993. « Surveillance, liberté et modernité », *Structuration du social et modernité. Autour des travaux d'Anthony Giddens*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, p. 236-237.

- De GAGNÉ, C., M. GAGNÉ. 1998. *CPEs à but lucratif et CPEs sans but lucratif subventionnés ...Vers une évaluation de la qualité* (document de travail), Montréal, Office des services de garde à l'enfance, mars.
- FAVREAU, L. 2000. *Décentralisation du service public de l'emploi et initiatives locales : l'expérience québécoise*, CRISES Cahiers de recherche no 0001, Montréal.
- FAVREAU, L., B. LÉVESQUE. 1997. « L'économie sociale et les pouvoirs publics : banalisation du « social » ou tremplin pour une transformation sociale ? », *Nouvelles pratiques sociales*, Vol. 10, no 1, p. 71-80.
- FERGUSON, K. E. 1984. *The Feminist Case against Bureaucracy*, Philadelphia, Temple University Press.
- FOURNIER, D., N. GUBERMAN, J. BEEMAN, L. GERVAIS. 1997. « L'organisation du travail dans des groupes de femmes », *Nouvelles pratiques sociales*, Vol. 7, no 1, p. 83-97.
- FREITAG, M. 1988. « La Raison contre les raisons », *Société*, no 2, p. 177-214.
- GAGNÉ, G. 1992. « Les transformations du droit dans la problématique de la transition à la postmodernité », *Les cahiers de droit*, vol. 33, no 3, p. 701-733.
- GIDDENS, A. 1993. « Une théorie critique de la modernité avancée », *Structuration du social et modernité. Autour des travaux d'Anthony Giddens*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, p. 29-54.
- GIDDENS, A. 1990. *The Consequences of Modernity*, Stanford, Stanford University Press.
- GIDDENS, A. 1987. *La constitution de la société*, Paris, Presses universitaires de France.
- GIDDENS, A. 1976. *New Rules of Sociological Method*. Londres : Hutchison & Co.
- GRIFFIN, L., C. BOTSKO, A. WAHL, L. ISAAC. 1991. « Theoretical Generality and Case Particularity », *International Journal of Comparative Sociology*, vol. 32, nos 1-2.
- GUBERMAN, N., D. FOURNIER, J. BEEMAN, L. GERVAIS et J. LAMOUREUX. 1997. *Innovations et contraintes des pratiques organisationnelles féministes*, rapport de recherche, Relais Femmes, 76 pages.

- HALLOCK, K. 2000. « Compensation in Nonprofit Organizations », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 19, p. 243-294.
- HAMEL, P., L. MAHEU, J.-G. VAILLANCOURT. 2000. « Repenser les défis institutionnels de l'action collective », *Politique et société*, vol. 19, no 1, p. 3-25.
- HEILER, K. 1996. *Child Care in a Changing Industrial Relations Environment*, Commissioned by the EPAC Child Care Task Force's Study of Future Child Care Provision in Australia, Working Paper, Australian Centre for Industrial Relations Research and Training, University of Sidney.
- HIRSCHMAN, O.E. 1970. *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, Cambridge University Press.
- IANNELO, K. P. 1992. *Decisions Without Hierarchy : Feminist Interventions in Organization Theory and Practice*, London Routledge.
- JETTÉ, C., B. LÉVESQUE, L. MAGER, Y. VAILLANCOURT. 2000. *Économie sociale et transformation de l'État-providence dans le domaine de la santé et du bien-être : une recension des écrits*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- KAISER, B., S. RASMINSKY. 1993. *Les services de garde pour votre enfant*, Montréal, Libre Expression.
- KIMBERLEY, John R. 1980. « Initiation, Innovation, and Institutionalization in the Creation Process », *The Organizational Life Cycle*, 39,
- LALONDE-GRATTON, M. 2002. *Des salles d'asile aux centres de la petite enfance. La petite histoire des services de garde au Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- LAPOINTE, P. A. 2000. *Participation et démocratie au travail*, Montréal, Cahiers de recherche du CRISES, no 0014, UQAM.
- LAPOINTE, P. A. 1992. « Modèles de travail et démocratisation. Le cas des usines de l'ALCAN au Saguenay », *Cahiers de recherche sociologique*, nos 18-19, p. 155-183.
- LAROSE, G. 2000. *La nouvelle politique québécoise des services de garde à l'enfance. Quelles leçons pour le Canada ?*, Projet de recherche soumis par Gérald Larose à DRHC en janvier 2000.

LAVILLE, J.-L., B. LEVESQUE. 2000. « Penser ensemble l'économie et la société : la sociologie économique », *Esprit*, no 264, p. 207-222.

LÉVESQUE, B. 1994-1995. « L'institutionnalisation et le financement des services de proximité au Québec », *Coopératives et développement*, vol. 26, no 2, p. 83-104.

LÉVESQUE, B., C. JETTÉ. 2002. « Conclusion », *La participation des usagers dans les organisations offrant des services aux personnes : réalité ou discours ?*, Cahiers de recherche de l'ARUC-Économie sociale, UQAM.

LÉVESQUE, B., M. MENDELL. 1999. « L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche », *Lien social et Politiques*, no 41, printemps, p. 105-119.

LÉVESQUE, B., Y. VAILLANCOURT. 1998. *Les services de proximité au Québec : de l'expérimentation à l'institutionnalisation*, Montréal, Cahiers du CRISES, no 9812.

MANSBRIDGE, J. J. 1979. « The Agony of Inequality », *Co-ops, Communes, and Collectives : Experiments in Social Change in the 1960s and 1970s*, ed. John Case and Rosemary C. R. Taylor, New York, Pantheon Books, p. 194-214.

McKECHNIE, A. J., M. NEWTON, M. HALL. 2000. *An Assessment of the State of Voluntary Sector Research and Current Research Needs*, Toronto, Centre canadien de la philanthropie.

MORGEN, S. 1994. « Personalizing Personnel Decisions in Feminist Organizational Theory and Practice », *Human Relations*, vol. 47, no 6, p. 665-683.

NINACS, W.N. 1996. *Le service social et la pauvreté : de la redistribution des ressources à leur contrôle ?*, Québec, Université Laval. Cahiers du laboratoire de recherche de l'École de Service Social. Série Essais et Synthèses.

NOHRIA, N., J. D. BERKLEY. 1994. « The Virtual Organization : Bureaucracy, Technology, and the J.D. Implosion of Control », C. Heckscher, A. Donnellon, *The Post-Bureaucratic Organization*, Thousand Oaks, Sage, p. 108-128.

ORLIKOWSKI, W. J. 1988. *Information Technology in Post-Industrial Organizations*, thèse de doctorat, New York, Faculty of the St-Leonard N. Stern School of Business.

- PAQUET, R. 1999. « Emplois de l'économie sociale : démocratisation du travail ou exploitation d'une main-d'œuvre qualifiée ? », *Économie et solidarités*, vol. 30, no 1, p. 78-94.
- PAQUET, R., J.-P. DESLAURIERS, M. SARRAZIN. 1999. « La syndicalisation des salariés du communautaire », *Relations industrielles*, vol. 54, no 2, p. 337-460.
- POOLE, M. 1986. « The Comparative Approach », *Industrial Relations : Origins and Patterns of National Diversity*, London, Routledge, p. 3-38.
- REINELT, C.. 1994. « Fostering Empowerment, Building Community : The Challenge for State-Funded Feminist Organizations », *Human Relations*, New York, Vol 47, no 6, p. 685.
- RIGER, S. 1994. « Challenges of Success : Stages of Growth in Feminist Organizations », *Feminist Studies*, no 2, Feminist Studies Inc, p 275-300.
- RIGER, S., C. KEYS. 1987. « Feminist Organizations as Organized Anarchies : A Portrait of Consensus Decision Making in Action » Paper presented at the Midwest Psychological Association Convention, Chicago, III.
- RIGER, S. 1984. « Vehicles for Empowerment : The Case of Feminist Movement Organisations », *Prevention in Human Services*, no 3, 2-3, p. 99-117.
- ROBICHAUD, S. 1998. *Le bénévolat entre le cœur et la raison*, Chicoutimi, Ed. JCL.
- ROSEN, M. 1991. « Coming to Terms with the Field : Understanding and Doing Organizational Ethnography », *Journal of Management Studies*, vol. 28, no 1, p. 1-24.
- ROTHSCHILD, J. 1984. *Critical Studies in Organization and Bureaucracy*, Revised and Expanded, edited by Frank Fischer and Carmen Sirianni, Philadelphia, Temple University Press.
- ROTHSCHILD, J., J. A. WHITT. 1986. *The Cooperative Workplace : Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation*, Cambridge, U.K : Cambridge University Press.
- SCAPENS, R., J. ROBERTS. 1993. « Accounting and Control : a Case Study of Resistance to Accounting Change », *Management Accounting Research*, no 4, p. 1-32.

STAGGENBORG, S. 1988. « The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-Choice Movement » *American Sociological Review*, Albany, August, Vol. 53, no 4, p. 585-606.

STRAUSS, A., J. CORBIN. 1990. *Basics of Qualitative Research*, London, Sage.

THOMAS, J. E. 1999. « Everything about us is Feminist : The significance of Ideology in Organizational Change », *Gender & Society* ; Thousand Oaks, February, Vol. 13, no 1, p. 101-119.

TREMBLAY, D., D. CORMIER. 1996. *Le modèle comptable traditionnel est-il approprié aux OSBL ?*, Document de travail, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 28 p.

VAILLANCOURT, Y. 2000. « Le rapport Clair ... et la mondialisation », *Nouvelles pratiques sociales*, Vol. 13, no 2, p. 1-13.

VAILLANCOURT, Y, et alia. 2000. *Économie sociale, santé et bien-être : la spécificité du modèle québécois au Canada*, Cahiers du LAREPPS, UQAM, no 00.01.

WALLERSTEIN, I. 1995. « Social Science and Contemporary Society : The Vanishing Guarantees of Rationality », *Inaugural Address, Convegno Internazionale di Studi of Associazione Italiana di Sociologica*, palermo, 26-28 octobre.

WELLER, J. M. 1998. « La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de la littérature (1986-1996) », *Sociologie du travail*, no 3, p. 365-192.

ANNEXE 1

LISTE DES DOCUMENTS ET CONFÉRENCES

DOCUMENTS

BELLEMARE, G., L. BRIAND et C. PITRE-ROBIN. 2002. « Les relations de contrôle et de surveillance entre l'État et les groupes communautaires. Le cas du ministère de la Famille et de l'Enfance et des centres de la petite enfance ». *Économie et solidarités*, vol. 33, no 1, p. 148-153.

BELLEMARE, G., A.-R. GRAVEL, L. BRIAND. 2003. « Garderies : profit et qualité se contredisent », *L'annuaire du Québec 2004*, Montréal, Fides, p. 728-732.

BELLEMARE, G., A.-R. GRAVEL et L. BRIAND. 2004 « Syndicalisme et mouvements sociaux. Voie de renouvellement de l'action syndicale efficace ? » Halifax, *Sélection de textes du 40^e Congrès de l'Association Canadienne des Relations Industrielles*. À paraître.

BRIAND, L., G. BELLEMARE, et A.-R. GRAVEL. 2004. « Les relations de surveillance entre le ministère de la Famille et de l'Enfance et les centres de la petite enfance. Une première analyse », *Économie sociale et solidaire*, Presses universitaires de Rennes. À paraître.

BRIAND, L., G. BELLEMARE et A.-R. GRAVEL. « Les rapports de surveillance entre l'État et les CPE : une innovation sociale institutionnalisée ? Une première analyse », Soumis pour un ouvrage collectif (CRISES – Axe travail) sur les innovations et les transformations sociales.

CONFÉRENCES

Conférence-midi au département de relations industrielles de l'UQO, mars 2003.

Conférence à l'Université de Rennes (France) dans le cadre du Colloque Économie sociale et solidaire, avril 2003.

Conférence au Congrès de l'ACFAS en mai 2003 dans le cadre du Colloque « Tensions et paradoxes des nouveaux modèles de travail », mai 2003.

BRIAND, L., A.-R. GRAVEL, G. BELLEMARE. 2003. *Les rapports de surveillance entre l'État et les CPE en contexte de changement de gouvernement*, Montréal, Conférence à l'ARUC-Économie sociale, chantier Service aux personnes, novembre.

BRIAND, L., G. BELLEMARE, A.-R. GRAVEL. 2004. *L'évolution des rapports de contrôle et de surveillance entre le MFE et les CPE*, deux conférences au *Colloque sur les services de garde*, organisé par le Ministère Emploi, Solidarité sociale et Famille, Montréal, Québec, 16 et 30 avril. La conférence de Québec est filmée, ce qui assurera une large diffusion (format VHS) auprès des partenaires du réseau qui en feront la demande.

BELLEMARE, G., A.-R. GRAVEL, L. BRIAND, A. VALLÉE. 2004. « Trade Unionism and Social Movements. Renewal Road of Unionism Theory and of the Effective Union Action ? The Case of Quebec Early Childhood Centers », University Of Sheffield, UK, *Labour Movements in the 21st Century*, 1-3 juillet.

BELLEMARE, G., A.-R. GRAVEL, L. BRIAND, A. VALLÉE. 2004. « Trade Unionism and Social Movements. Renewal Road of Unionism Theory and of the Effective Union Action ? The Case of Quebec Early Childhood Centers », création de la section nord-américaine et Colloque *Labour Movement Confronted to the Transformation of Work*, Research Committee 44 (Labour Movements). International Sociological Association, Ottawa, 30-31 mai.

ANNEXE 2

LISTE DES CATÉGORIES ANALYTIQUES

1. **(1.) /VALEURS ORGFÉMINISTE**
2. **(1. 1.) /Valeurs orgféministe/Démocratie**
3. *(1. 1. 1.) /Valeurs orgféministe/Démocratie/Éducatrices*
4. *(1. 1. 1. 1.) /Valeurs orgféministe/Démocratie/Éducatrices/Parents*
5. *(1. 1. 1. 2.) /Valeurs orgféministe/Démocratie/Éducatrices/Éducatrice*
6. *(1. 1. 1. 3.) /Valeurs orgféministe/Démocratie/Éducatrices/Coordonna*
7. *(1. 1. 1. 4.) /Valeurs orgféministe/Démocratie/Éducatrices/Syndicats*
8. *(1. 1. 1. 5.) /Valeurs orgféministe/Démocratie/Éducatrices/Comptable*
9. *(1. 1. 2.) /Valeurs orgféministe/Démocratie/Coordonna*
10. *(1. 1. 2. 1.) /Valeurs orgféministe/Démocratie/Coordonna/Parents*
11. *(1. 1. 2. 2.) /Valeurs orgféministe/Démocratie/Coordonna/Éducatrice*
12. *(1. 1. 2. 3.) /Valeurs orgféministe/Démocratie/Coordonna/Coordonna*
13. *(1. 1. 2. 4.) /Valeurs orgféministe/Démocratie/Coordonna/Syndicats*
14. *(1. 1. 2. 5.) /Valeurs orgféministe/Démocratie/Coordonna/Comptable*
15. **(1. 2.) /Valeurs orgféministe/Coopération**
16. *(1. 2. 1.) /Valeurs orgféministe/Coopération/Éducatrices*

17. (1. 2. 1. 1.) /Valeurs orgféministe/Coopération/Éducatrices/Parents
18. (1. 2. 1. 2.) /Valeurs orgféministe/Coopération/Éducatrices/Éducatrice
19. (1. 2. 1. 3.) /Valeurs orgféministe/Coopération/Éducatrices/Coordonna
20. (1. 2. 1. 4.) /Valeurs orgféministe/Coopération/Éducatrices/Syndicats
21. (1. 2. 1. 5.) /Valeurs orgféministe/Coopération/Éducatrices/Comptables
22. (1. 2. 2.) /Valeurs orgféministe/Coopération/Coordonna
23. (1. 2. 2. 1.) /Valeurs orgféministe/Coopération/Coordonna/Parents
24. (1. 2. 2. 2.) /Valeurs orgféministe/Coopération/Coordonna/Éducatrice
25. (1. 2. 2. 3.) /Valeurs orgféministe/Coopération/Coordonna/Coordonna
26. (1. 2. 2. 4.) /Valeurs orgféministe/Coopération/Coordonna/Syndicats
27. (1. 2. 2. 5.) /Valeurs orgféministe/Coopération/Coordonna/Comptables
28. **(1. 3.) /Valeurs orgféministe/Engagement**
29. (1. 3. 1.) /Valeurs orgféministe/Engagement/Éducatrices
30. (1. 3. 1. 1.) /Valeurs orgféministe/Engagement/Éducatrices/Parents
31. (1. 3. 1. 2.) /Valeurs orgféministe/Engagement/Éducatrices/Éducatrice
32. (1. 3. 1. 3.) /Valeurs orgféministe/Engagement/Éducatrices/Coordonna
33. (1. 3. 1. 4.) /Valeurs orgféministe/Engagement/Éducatrices/Syndicats
34. (1. 3. 1. 5.) /Valeurs orgféministe/Engagement/Éducatrices/Comptables
35. (1. 3. 2.) /Valeurs orgféministe/Engagement/Coordonna
36. (1. 3. 2. 1.) /Valeurs orgféministe/Engagement/Coordonna/Parents

- 37. (1. 3. 2. 2.) /Valeurs orgféministe/Engagement/Coordonna/Éducatrices
- 38. (1. 3. 2. 3.) /Valeurs orgféministe/Engagement/Coordonna/Coordonna
- 39. (1. 3. 2. 4.) /Valeurs orgféministe/Engagement/Coordonna/Syndicats
- 40. (1. 3. 2. 5.) /Valeurs orgféministe/Engagement/Coordonna/Compatibles
- 41. **(1. 4.) /Valeurs orgféministe/Participation**
- 42. (1. 4. 1.) /Valeurs orgféministe/Participation/Éducatrices
- 43. (1. 4. 1. 1.) /Valeurs orgféministe/Participation/Éducatrices/Parents
- 44. (1. 4. 1. 2.) /Valeurs orgféministe/Participation/Éducatrices/Éducatrice
- 45. (1. 4. 1. 3.) /Valeurs orgféministe/Participation/Éducatrices/Coordonna
- 46. (1. 4. 1. 4.) /Valeurs orgféministe/Participation/Éducatrices/Syndicats
- 47. (1. 4. 1. 5.) /Valeurs orgféministe/Participation/Éducatrices/Comptables
- 48. (1. 4. 2.) /Valeurs orgféministe/Participation/Coordonna
- 49. (1. 4. 2. 1.) /Valeurs orgféministe/Participation/Coordonna/Parents
- 50. (1. 4. 2. 2.) /Valeurs orgféministe/Participation/Coordonna/Coordonna
- 51. (1. 4. 2. 3.) /Valeurs orgféministe/Participation/Coordonna/Éducatrices
- 52. (1. 4. 2. 4.) /Valeurs orgféministe/Participation/Coordonna/Syndicats
- 53. (1. 4. 2. 5.) /Valeurs orgféministe/Participation/Coordonna/Comptables
- 54. **(1. 5.) /Valeurs orgféministe/Égalité**
- 55. (1. 5. 1.) /Valeurs orgféministe/Égalité/Éducatrices
- 56. (1. 5. 1. 1.) /Valeurs orgféministe/Égalité/Éducatrices/Parents

- 57. (1. 5. 1. 2.) /Valeurs orgféministe/Égalité/Éducatrices/Éducatrice
- 58. (1. 5. 1. 3.) /Valeurs orgféministe/Égalité/Éducatrices/Coordonna
- 59. (1. 5. 1. 4.) /Valeurs orgféministe/Égalité/Éducatrices/Syndicats
- 60. (1. 5. 1. 5.) /Valeurs orgféministe/Égalité/Éducatrices/Comptable
- 61. (1. 5. 2.) /Valeurs orgféministe/Égalité/Coordonna
- 62. (1. 5. 2. 1.) /Valeurs orgféministe/Égalité/Coordonna/Parents
- 63. (1. 5. 2. 2.) /Valeurs orgféministe/Égalité/Coordonna/Éducatrice
- 64. (1. 5. 2. 3.) /Valeurs orgféministe/Égalité/Coordonna/Coordonna
- 65. (1. 5. 2. 4.) /Valeurs orgféministe/Égalité/Coordonna/Syndicats
- 66. (1. 5. 2. 5.) /Valeurs orgféministe/Égalité/Coordonna/Comptables
- 67. **(1. 6.) /Valeurs orgféministe/Flexibilité**
- 68. (1. 6. 1.) /Valeurs orgféministe/Flexibilité/Éducatrices
- 69. (1. 6. 1. 1.) /Valeurs orgféministe/Flexibilité/Éducatrices/Parents
- 70. (1. 6. 1. 2.) /Valeurs orgféministe/Flexibilité/Éducatrices/Éducatrice
- 71. (1. 6. 1. 3.) /Valeurs orgféministe/Flexibilité/Éducatrices/Coordonna
- 72. (1. 6. 1. 4.) /Valeurs orgféministe/Flexibilité/Éducatrices/Syndicats
- 73. (1. 6. 1. 5.) /Valeurs orgféministe/Flexibilité/Éducatrices/Comptable
- 74. (1. 6. 2.) /Valeurs orgféministe/Flexibilité/Coordonna
- 75. (1. 6. 2. 1.) /Valeurs orgféministe/Flexibilité/Coordonna/Parents
- 76. (1. 6. 2. 2.) /Valeurs orgféministe/Flexibilité/Coordonna/Éducatrice

- 77. (1. 6. 2. 3.) /Valeurs orgféministe/Flexibilité/Coordonna/Coordonna
- 78. (1. 6. 2. 4.) /Valeurs orgféministe/Flexibilité/Coordonna/Syndicats
- 79. (1. 6. 2. 5.) /Valeurs orgféministe/Flexibilité/Coordonna/Comptable
- 80. **(1. 7.) /Valeurs orgféministe/Bienveillance**
- 81. (1. 7. 1.) /Valeurs orgféministe/Bienveillance/Éducatrices
- 82. (1. 7. 1. 1.) /Valeurs orgféministe/Bienveillance/Éducatrices/Parents
- 83. (1. 7. 1. 2.) /Valeurs orgféministe/Bienveillance/Éducatrices/Éducatrice
- 84. (1. 7. 1. 3.) /Valeurs orgféministe/Bienveillance/Éducatrices/Coordonna
- 85. (1. 7. 1. 4.) /Valeurs orgféministe/Bienveillance/Éducatrices/Syndicats
- 86. (1. 7. 1. 5.) /Valeurs orgféministe/Bienveillance/Éducatrices/Comptable
- 87. (1. 7. 2.) /Valeurs orgféministe/Bienveillance/Coordonna
- 88. (1. 7. 2. 1.) /Valeurs orgféministe/Bienveillance/Coordonna/Parents
- 89. (1. 7. 2. 2.) /Valeurs orgféministe/Bienveillance/Coordonna/Éducatrice
- 90. (1. 7. 2. 3.) /Valeurs orgféministe/Bienveillance/Coordonna/Coordonna
- 91. (1. 7. 2. 4.) /Valeurs orgféministe/Bienveillance/Coordonna/Syndicats
- 92. (1. 7. 2. 5.) /Valeurs orgféministe/Bienveillance/Coordonna/Comptable
- 93. **(1. 8.) /Valeurs orgféministe/Habilitation**
- 94. (1. 8. 1.) /Valeurs orgféministe/Habilitation/Éducatrices
- 95. (1. 8. 1. 1.) /Valeurs orgféministe/Habilitation/Éducatrices/Parents
- 96. (1. 8. 1. 2.) /Valeurs orgféministe/Habilitation/Éducatrices/Éducatrice

- 97. (1. 8. 1. 3.) /Valeurs orgféministe/Habilitation/Éducatrices/Coordonna
- 98. (1. 8. 1. 4.) /Valeurs orgféministe/Habilitation/Éducatrices/Syndicats
- 99. (1. 8. 1. 5.) /Valeurs orgféministe/Habilitation/Éducatrices/Comptable
- 100. (1. 8. 2.) /Valeurs orgféministe/Habilitation/Coodonna
- 101. (1. 8. 2. 1.) /Valeurs orgféministe/Habilitation/Coodonna/Parents
- 102. (1. 8. 2. 2.) /Valeurs orgféministe/Habilitation/Coodonna/Éducatrice
- 103. (1. 8. 2. 3.) /Valeurs orgféministe/Habilitation/Coodonna/Coordonna
- 104. (1. 8. 2. 4.) /Valeurs orgféministe/Habilitation/Coodonna/Syndicats
- 105. (1. 8. 2. 5.) /Valeurs orgféministe/Habilitation/Coodonna/Comptable
- 106. **(2.) /BUREAU PARTICIP**
- 107. **(2. 1.) /Bureau particip/Division trav min**
- 108. **(2. 2.) /Bureau particip/Hiérarchie min**
- 109. **(2. 3.) /Bureau particip/Gestion démoc**
- 110. **(2. 4.) /Bureau particip/Équilibre pouv**
- 111. **(2. 5.) /Bureau particip/Empowerment pers**
- 112. **(2. 6.) /Bureau particip/Empowerment pare**
- 113. **(3.) /SYNDICATS**
- 114. **(3. 1.) /Syndicats/Histoire**
- 115. **(3. 2.) /Syndicats/situation actuel**
- 116. **(3. 3.) /Syndicats/garderie milieu fam**

- 117. **(3. 4.) /Syndicats/négociation**
- 118. *(3. 4. 1.) /Syndicats/négociation/stratégie de nég*
- 119. *(3. 4. 2.) /Syndicats/négociation/enjeux actuels*
- 120. **(3. 5.) /Syndicats/lien avec MFE**
- 121. **(3. 6.) /Syndicats/lien avec Concert**
- 122. **(3. 7.) /Syndicats/GRH**
- 123. **(3. 8.) /Syndicats/SST**
- 124. **(4.) /COMPTABLES**
- 125. **(4. 1.) /Comptables/Formation**
- 126. **(4. 2.) /Comptables/Expérience**
- 127. *(4. 2. 1.) /Comptables/Expérience/Avant CPE*
- 128. *(4. 2. 2.) /Comptables/Expérience/En CPE*
- 129. **(4. 3.) /Comptables/Travail**
- 130. *(4. 3. 1.) /Comptables/Travail/Lien avec MFE*
- 131. *(4. 3. 1. 1.) /Comptables/Travail/Lien avec MFE/logiccompt*
- 132. *(4. 3. 1. 6.) /Comptables/Travail/Lien avec MFE/Aspect compt*
- 133. *(4. 3. 2.) /Comptables/Travail/Aspects posi-nég*
- 134. *(4. 3. 3.) /Comptables/Travail/relations acteurs CPE*
- 135. *(4. 3. 3. 1.) /Comptables/Travail/relations acteurs CPE/Enfants*
- 136. *(4. 3. 3. 2.) /Comptables/Travail/relations acteurs CPE/Éducatrices*

- 137. (4. 3. 3. 2. 1.) /Comptables/Travail/relations acteurs CPE/Éducatrices/Conditions trav
- 138. (4. 3. 3. 3.) /Comptables/Travail/relations acteurs CPE/Coordonna
- 139. (4. 3. 3. 4.) /Comptables/Travail/relations acteurs CPE/Parents
- 140. (4. 3. 3. 4. 1.) /Comptables/Travail/relations acteurs CPE/Parents/Parents CA
- 141. (4. 3. 3. 5.) /Comptables/Travail/relations acteurs CPE/Vérific du MFE
- 142. (4. 3. 4.) /Comptables/Travail/Avenir du travail compt
- 143. (4. 3. 5.) /Comptables/Travail/Conditions de trav
- 144. (4. 3. 5. 1.) /Comptables/Travail/Conditions de trav/SST
- 145. (4. 3. 6.) /Comptables/Travail/Liens avec CPE
- 146. **(4. 4.) /Comptables/Avenir CPE**
- 147. (4. 4. 1.) /Comptables/Avenir CPE/liste d'attente
- 148. **(4. 5.) /Comptables/Constat**
- 149. (4. 5. 1.) /Comptables/Constat/Différences entre CPE
- 150. **(4. 6.) /Comptables/Milieu fam**
- 151. **(4. 7.) /Comptables/Privé-cpe**
- 152. **(4. 8.) /Comptables/Syndicalisation**
- 153. **(4. 9.) /Comptables/Histoire CPE**
- 154. **(5.) /COORDONNA**
- 155. **(5. 1.) /Coordonna/Formation**
- 156. **(5. 3.) /Coordonna/Création du CPE**

157. (5. 3. 1.) /Coordonna/Création du CPE/Fondateur CA
158. **(5. 4.) /Coordonna/Travail**
159. (5. 4. 1.) /Coordonna/Travail/Relations acteurs CPE
160. (5. 4. 1. 1.) /Coordonna/Travail/Relations acteurs CPE/Parents
161. (5.4 .1. 1. 1.) /Coordonna/Travail/Relations acteurs CPE/Parents/CA
162. (5. 4. 1. 1. 1. 2.) /Coordonna/Travail/Relations acteurs CPE/Parents/CA/Expérience
163. (5. 4. 1. 2.) /Coordonna/Travail/Relations acteurs CPE/Éducatrices
164. (5.4.1.2.1.) /Coordonna/Travail/Relationsacteurs CPE/Éducatrices/Conditions de travail
165. (5. 4. 1. 2. 2.) /Coordonna/Travail/Relations acteurs CPE/Éducatrices/SST congé mater
166. (5.4.1.2.3.) /Coordonna/Travail/Relations acteurs CPE/Éducatrices/Conditiontrav avant Politi
167. (5. 4. 1. 3.) /Coordonna/Travail/Relations acteurs CPE/Comptables
168. (5. 4. 1. 4.) /Coordonna/Travail/Relations acteurs CPE/MFE
169. (5. 4. 1. 4. 1.) /Coordonna/Travail/Relations acteurs CPE/MFE/Subv MFE
170. (5. 4. 1. 5.) /Coordonna/Travail/Relations acteurs CPE/Regroupement
171. (5. 4. 1. 5. 1.) /Coordonna/Travail/Relationsacteurs CPE/Regroupement/Regrou-synd
172. (5. 4. 1. 5. 2.) /Coordonna/Travail/Relationsacteurs CPE/Regroupement/caemployeur
173. (5. 4. 1. 6.) /Coordonna/Travail/Relations acteurs CPE/Milieu familial
174. (5.4.1.6.1.) /Coordonna/Travail/RelationsacteursCPE/Milieu familial/MFEet dév milieu fam

- 175. (5. 4. 1. 7.) /Coordonna/Travail/Relations acteurs CPE/Adjointe
- 176. (5. 4. 1. 8.) /Coordonna/Travail/Relations acteurs CPE/Enfants
- 177. (5. 4. 1. 8. 1.) /Coordonna/Travail/Relations acteurs CPE/Enfants/Pédagogie
- 178. (5. 4. 1. 9.) /Coordonna/Travail/Relations acteurs CPE/Coordonatrices
- 179. (5. 4. 2.) /Coordonna/Travail/Avenir de son poste
- 180. (5. 4. 3.) /Coordonna/Travail/Condition trav
- 181. (5. 4. 3. 1.) /Coordonna/Travail/Condition trav/Formation
- 182. (5. 4. 4.) /Coordonna/Travail/Règles de fonctionnement
- 183. (5. 4. 5.) /Coordonna/Travail/Expérience en ce CPE
- 184. (5. 4. 5. 1.) /Coordonna/Travail/Expérience en ce CPE/Conv coll
- 185. (5. 4. 5. 1. 1.) /Coordonna/Travail/Expérience en ce CPE/Conv coll/Fonds de pension
- 186. (5. 4. 5. 2.) /Coordonna/Travail/Expérience en ce CPE/Aspects compt
- 187. (5. 4. 5. 2. 1.) /Coordonna/Travail/Expérience en ce CPE/Aspects compt/Finances
- 188. **(5. 5.) /Coordonna/Avenir CPE**
- 189. (5. 5. 1.) /Coordonna/Avenir CPE/Dévelop phys
- 190. **(5. 6.) /Coordonna/Évolution Politique CPE**
- 191. **(5. 7.) /Coordonna/Personnel CPE**
- 192. **(6.) /ÉDUCATRICES**
- 193. **(6. 1.) /Éducatrices/Formation**
- 194. **(6. 2.) /Éducatrices/Expérience**

- 195. **(6. 3.) /Éducatrices/Histoire du CPE**
- 196. **(6. 4.) /Éducatrices/Travail**
- 197. (6. 4. 1.) /Éducatrices/Travail/Expérience en ce CPE
- 198. (6. 4. 1. 1.) /Éducatrices/Travail/Expérience en ce CPE/particip au CA
- 199. (6. 4. 2.) /Éducatrices/Travail/Relations avec les autres
- 200. (6. 4. 2. 1.) /Éducatrices/Travail/Relations avec les autres/Éducatrices
- 201. (6. 4. 2. 2.) /Éducatrices/Travail/Relations avec les autres/Coordonnatrices
- 202. (6. 4. 2. 3.) /Éducatrices/Travail/Relations avec les autres/Parents
- 203. (6. 4. 2. 3. 1.) /Éducatrices/Travail/Relations avec les autres/Parents/Parent CA
- 204. (6. 4. 2. 4.) /Éducatrices/Travail/Relations avec les autres/Enfants
- 205. (6. 4. 3.) /Éducatrices/Travail/Règles de fonctionnement
- 206. (6. 4. 3. 1.) /Éducatrices/Travail/Règles de fonctionnement/MFE
- 207. (6. 4. 4.) /Éducatrices/Travail/SST
- 208. (6. 4. 5.) /Éducatrices/Travail/Aspects positifs-négatifs
- 209. (6. 4. 6.) /Éducatrices/Travail/Avenir du poste éducatrice
- 210. (6. 4. 7.) /Éducatrices/Travail/Conditions de travail
- 211. (6. 4. 8.) /Éducatrices/Travail/Action collective
- 212. (6. 4. 8. 1.) /Éducatrices/Travail/Action collective/Comité autre
- 213. (6. 4. 8. 2.) /Éducatrices/Travail/Action collective/Concertation
- 214. (6. 4. 8. 3.) /Éducatrices/Travail/Action collective/Différence entre synd ou pas

- 215. (6. 4. 9.) /Éducatrices/Travail/Pédag
- 216. (6. 4. 10.) /Éducatrices/Travail/Environnement physi
- 217. (6. 4. 11.) /Éducatrices/Travail/qualité
- 218. (6. 4. 12.) /Éducatrices/Travail/formation-stage
- 219. **(6. 5.) /Éducatrices/Avenir CPE**
- 220. **(7.) /PARENTS**
- 221. **(7. 1.) /Parents/Entrée au CPE**
- 222. (7. 1. 1.) /Parents/Entrée au CPE/Temps d'attente
- 223. (7. 1. 2.) /Parents/Entrée au CPE/Procédures
- 224. (7. 1. 3.) /Parents/Entrée au CPE/Mesures d'accueil
- 225. (7. 1. 4.) /Parents/Entrée au CPE/Choix du CPE
- 226. **(7. 2.) /Parents/Implication**
- 227. (7. 2. 1.) /Parents/Implication/Raisons
- 228. (7. 2. 2.) /Parents/Implication/Nature des dossiers
- 229. (7. 2. 2. 1.) /Parents/Implication/Nature des dossiers/Synd-ca
- 230. (7. 2. 3.) /Parents/Implication/Réalité du CPE
- 231. **(7. 3.) /Parents/Évolution du CPE**
- 232. (7. 3. 1.) /Parents/Évolution du CPE/Moyens \$ et ressources
- 233. (7. 3. 2.) /Parents/Évolution du CPE/Personnel
- 234. (7. 3. 2. 1.) /Parents/Évolution du CPE/Personnel/Aspect posi-nég

- 235. (7. 3. 2. 2.) /Parents/Évolution du CPE/Personnel/Responsabilités
- 236. (7. 3. 3.) /Parents/Évolution du CPE/Direction
- 237. (7. 3. 4.) /Parents/Évolution du CPE/Parents
- 238. (7. 3. 5.) /Parents/Évolution du CPE/Communications
- 239. (7. 3. 6.) /Parents/Évolution du CPE/Comptable
- 240. **(7. 4.) /Parents/Action collective**
- 241. (7. 4. 1.) /Parents/Action collective/Autres acteurs que synd
- 242. **(7. 5.) /Parents/En tant que membres du CA**
- 243. (7. 5. 1.) /Parents/En tant que membres du CA/MFE
- 244. (7. 5. 2.) /Parents/En tant que membres du CA/Conditions de travail
- 245. (7. 5. 3.) /Parents/En tant que membres du CA/Avenir partic-parents
- 246. (7. 5. 4.) /Parents/En tant que membres du CA/Regroupements
- 247. (7. 5. 5.) /Parents/En tant que membres du CA/Avenir des CPE
- 248. (7. 5. 5. 1.) /Parents/En tant que membres du CA/Avenir des CPE/Enfants
- 249. **(7. 6.) /Parents/Constat**
- 250. **(7. 7.) /Parents/Formation des parents**
- 251. **(7. 8.) /Parents/Dév mili fam**
- 252. **(7. 9.) /Parents/trav mili fam**
- 253. **(7. 10.) /Parents/Expérience en ce CPE**
- 254. **(7. 11.) /Parents/Organisation CA**

- 255. **(8.) /PRIVÉ-ÀBUTNONLUCRA**
- 256. **(9.) /MILIEUFAMIL**
- 257. **(9. 1.) /milieufamil/Syndicalisation**
- 258. **(9. 2.) /milieufamil/Comparaison inst-fam**
- 259. **(10.) /REPRÉSEMPLOY**
- 260. **(10. 1.) /représemplay/Formation**
- 261. **(10. 2.) /représemplay/Expérience**
- 262. **(10. 3.) /représemplay/Travail**
- 263. **(10. 4.) /représemplay/Histoiregarderie**
- 264. **(10. 5.) /représemplay/Syndicats**
- 265. *(10. 5. 1.) /représemplay/Syndicats/conditions de trav*
- 266. *(10. 5. 2.) /représemplay/Syndicats/NégoProvincial*
- 267. *(10. 5. 3.) /représemplay/Syndicats/Relation avec acteur*
- 268. *(10. 5. 4.) /représemplay/Syndicats/équitretrait*
- 269. *(10. 5. 5.) /représemplay/Syndicats/NégoCPE*
- 270. **(10. 6.) /représemplay/Regroupement**